



# *MODELO DE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO DO COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL*



COM SUPORTE DA:



**OLYMPIC  
SOLIDARITY**

# SUMÁRIO

*Clique no item desejado*

<i>MENSAGEM DO PRESIDENTE</i>	5
<i>APRESENTAÇÃO</i>	6
<i>INTRODUÇÃO</i>	8
<b>SEÇÃO 1 – DESENVOLVIMENTO DE ATLETAS EM LONGO PRAZO</b>	<b>21</b>
<b>1</b>	
<i>CARREIRA ESPORTIVA E SUAS TRANSIÇÕES</i>	24
<b>2</b>	
<i>CDA: CAMINHO DE DESENVOLVIMENTO DE ATLETAS</i>	35
<i>2.1 Experimentar e Brincar</i>	43
<i>2.2 Brincar e Aprender</i>	48
<i>2.3 Aprender e Treinar</i>	56
<i>2.4 Treinar e Competir</i>	65
<i>2.5 Competir e Vencer</i>	78
<i>2.6 Vencer e Inspirar</i>	89
<i>2.7 Inspirar e Reinventar-se</i>	98
<i>CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO 1</i>	105
<b>SEÇÃO 2 – DESENVOLVIMENTO DE TREINADORAS E TREINADORES</b>	<b>107</b>
<b>3</b>	
<i>ATUAÇÃO E APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE TREINADORAS E TREINADORES</i>	109
<i>3.1 Atuação profissional de treinadoras/es e seus contextos</i>	110
<i>3.2 Funções e responsabilidades de treinadoras/es</i>	112
<i>3.3 Filosofia, conhecimentos e competências de treinadoras/es</i>	114
<i>3.4 Jornada de aprendizagem e desenvolvimento de treinadoras/es (JADT)</i>	124
<i>3.5 Treinadoras no esporte</i>	128

## **4**

<i>PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE TREINADORAS E TREINADORES</i>	<i>134</i>
<i>4.1 Formação de treinadoras/es no Brasil</i>	<i>135</i>
<i>4.2 Compreensão do contexto</i>	<i>137</i>
<i>4.3 Planejamento curricular</i>	<i>140</i>
<i>4.4 Condução de cursos</i>	<i>150</i>
<i>4.5 Processos de avaliação</i>	<i>160</i>

## **5**

<i>FORMADORAS/ES DE TREINADORAS E TREINADORES</i>	<i>163</i>
<i>5.1 Competências das/os formadoras/es</i>	<i>165</i>
<i>5.2 Funções das/os formadoras/es</i>	<i>168</i>

## **6**

<i>INICIATIVAS FORMATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE TREINADORAS E TREINADORES</i>	<i>172</i>
<i>6.1 Gestão do conhecimento em Confederações esportivas</i>	<i>174</i>
<i>6.2 Desenvolvimento de treinadoras</i>	<i>178</i>
<i>6.3 Desenvolvimento de treinadoras/es de elite</i>	<i>182</i>
<i>6.4 Suporte à transição de ex-atletas para se tornarem treinadoras/es</i>	<i>186</i>
<i>6.5 Benchmarking e aprendizagem baseada em viagens</i>	<i>192</i>
<i>6.6 Avaliação da aprendizagem em iniciativas de desenvolvimento profissional</i>	<i>196</i>
<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	<i>201</i>
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>203</i>
<i>Anexo 1: Quadros de síntese das fases do Caminho de Desenvolvimento de Atletas</i>	<i>218</i>



## MENSAGEM DO PRESIDENTE

O Comitê Olímpico do Brasil acredita que um desenvolvimento esportivo sustentável e duradouro é resultado do trabalho integrado entre as diferentes organizações do sistema. Somente o olhar, em médio e longo prazo, para os diversos aspectos que compõem o complexo sistema de desenvolvimento esportivo pode nos manter no seleto grupo de países com grande sucesso no esporte de elite.

Entendendo a relevância do assunto, compartilhamos com a comunidade esportiva brasileira o Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil. Neste primeiro momento, o foco foi dado nos dois personagens mais importantes: atletas e treinadores.

Nessa perspectiva, este documento aborda os conceitos mais modernos sobre o processo de formação esportiva em longo prazo, orientando as práticas nas diversas fases de desenvolvimento de atletas, desde o primeiro contato com o esporte até o fim de sua carreira, na qual atletas de sucesso, que foram desenvolvidos de forma global, podem passar a contribuir para o sistema esportivo em outras funções.

Posteriormente, voltaremos as atenções à importância de desenvolver adequadamente os treinadores, para que possam investir nas suas carreiras e conduzir da melhor maneira a formação das próximas gerações.

Esperamos que este documento seja uma inspiração para que as Confederações Brasileiras estruturem ainda mais os processos de desenvolvimento esportivo de suas modalidades sob uma perspectiva multifatorial, condição fundamental para a evolução do esporte olímpico nacional.

Saudações Olímpicas,

**Paulo Wanderley**

Presidente do Comitê Olímpico do Brasil



# APRESENTAÇÃO

Bem-vindos e bem-vindas ao referencial do Comitê Olímpico do Brasil sobre o Desenvolvimento Esportivo com foco na formação de atletas e treinadoras e treinadores no contexto do alto rendimento esportivo. Aqui estão reunidas tendências atuais do Brasil e do mundo sobre o Desenvolvimento Esportivo. Para começar, abordaremos a complexidade dos sistemas de esporte de alto rendimento, tratando das relações existentes entre os diferentes níveis: do ambiente individual do atleta, com seus familiares e treinadoras/es, à responsabilidade das instituições esportivas no desenvolvimento de atletas.

Acreditamos que o primeiro passo para a identificação das oportunidades de intervenção pelas organizações esportivas passa pelo esclarecimento dos fatores que são determinantes para o Desenvolvimento Esportivo e pelo mapeamento de oportunidades e pontos a serem melhorados. Assim, contextualizamos brevemente o Diagnóstico de Gestão do Desenvolvimento Esportivo, com base no modelo teórico SPLISS, que vem sendo utilizado como ferramenta para direcionar as estratégias do COB voltadas ao desenvolvimento de jovens atletas.

Desde a diversidade das primeiras experiências e a complexidade e individualidade na trajetória esportiva de atletas rumo ao estabelecimento de uma carreira de sucesso, a **Seção 1 – Desenvolvimento de Atletas em Longo Prazo** apresenta uma proposta geral e abrangente, com destaque para o protagonismo de cada atleta no seu percurso de carreira e a progressão ao longo de sete etapas, abordando estratégias de um sistema articulado de alta qualidade, além da conexão entre os agentes envolvidos.

Partimos para a **Seção 2 – Desenvolvimento de Treinadores e Treinadoras Esportivos** com o objetivo de delinear um conjunto de princípios em relação à atuação, aprendizagem, formação e ao desenvolvimento de treinadoras e treinadores a fim de orientar a formulação, o planejamento, a execução e a avaliação de propostas de formação desses profissionais. A perspectiva apresentada reconhece a necessidade de desenvolver uma cultura de inovação e desenvolvimento sustentável.

Entendendo a relevância desses processos, todo conteúdo apresentado ao longo do documento está referenciado em dezenas de materiais nacionais e internacionais e na produção científica mais atual sobre desenvolvimento de atletas e treinadoras/es no Brasil e no mundo. Ao final, você pode conferir a lista de produções que ajudam a sustentar este documento.

Desejamos que este material inspire todo o sistema esportivo brasileiro e que contribua para a melhoria da gestão do Desenvolvimento nas Confederações Brasileiras. Assim, esperamos orientar a formatação de programas de desenvolvimento de treinadoras e treinadores e as práticas relacionadas à formação de atletas, impulsionando a permanência de mais atletas no esporte de rendimento, com mais saúde, realização e uma possibilidade maior de performance prolongada.



# INTRODUÇÃO

## Desenvolvimento Esportivo, um fenômeno multifatorial

O Comitê Olímpico do Brasil tem como objetivo a consolidação dos resultados esportivos no cenário Olímpico e a promoção do Desenvolvimento Esportivo, atuando em parceria com as confederações no desenvolvimento de jovens atletas. Buscamos, com esse processo, ampliar o suporte nas categorias de formação, dando mais oportunidades de continuidade na prática esportiva, o que gera atletas mais bem desenvolvidos em sua integralidade. Reconhecemos a importância de um sistema organizado e coordenado, que conte com a colaboração de diferentes agentes para proporcionar oportunidades a pessoas de distintas faixas etárias, gêneros, cores de pele, classes e regiões do país para que possam iniciar, permanecer e ser bem-sucedidas na sua experiência esportiva.

### CONCEITO-CHAVE

O Desenvolvimento Esportivo é um processo longitudinal multifatorial de melhoria do ambiente esportivo, caracterizado pelo aumento na **quantidade** de praticantes em todos os níveis e na **qualidade** da prática oferecida, incluindo a formação continuada dos agentes desse processo, o que resulta na melhora do **desempenho** esportivo de atletas.

### AGORA É COM VOCÊ

- Ao implementar estratégias de Desenvolvimento Esportivo, você pode utilizar os indicadores quantitativos de número de participantes (da iniciação à elite esportiva) e de desempenho em competições internacionais para avaliar o desenvolvimento da modalidade em longo prazo.
- Pode criar um canal de comunicação com as diversas organizações esportivas, visando mapear os principais projetos, programas e clubes que realizam bons trabalhos no desenvolvimento de atletas da sua modalidade, se aproximar cada vez mais do trabalho que realizam e trocar experiências e conhecimentos com o objetivo de fortalecer ainda mais a modalidade.
- Pensando em democratizar o acesso às categorias de formação e ampliar o número de praticantes, inclusive no esporte de rendimento, quais ações sua confederação pode fomentar junto às federações estaduais para promover o maior acesso e manutenção de jovens no esporte?

É importante olhar de forma holística para o Desenvolvimento Esportivo, o que significa expandir o foco para além dos elementos conectados de forma mais próxima com atletas e considerar outros elementos que influenciam essa prática, de forma direta ou indireta. Alguns desses elementos são determinantes, como: (i) as características ambientais, políticas, culturais e econômicas em que o esporte está inserido (macro nível); (ii) a estrutura, os suportes e oportunidades oferecidas para a prática esportiva (meso nível); (iii) as pessoas envolvidas e os relacionamentos vivenciados, por exemplo, com familiares, treinadoras/es, dirigentes, pares (outras/os atletas), seguidores de redes sociais etc. (micro nível); (iv) as próprias características e demandas pessoais de cada atleta, como a genética e os recursos para lidar com as múltiplas demandas do esporte (micro nível). Esses elementos se relacionam direta e constantemente em diferentes composições ao longo da carreira esportiva.

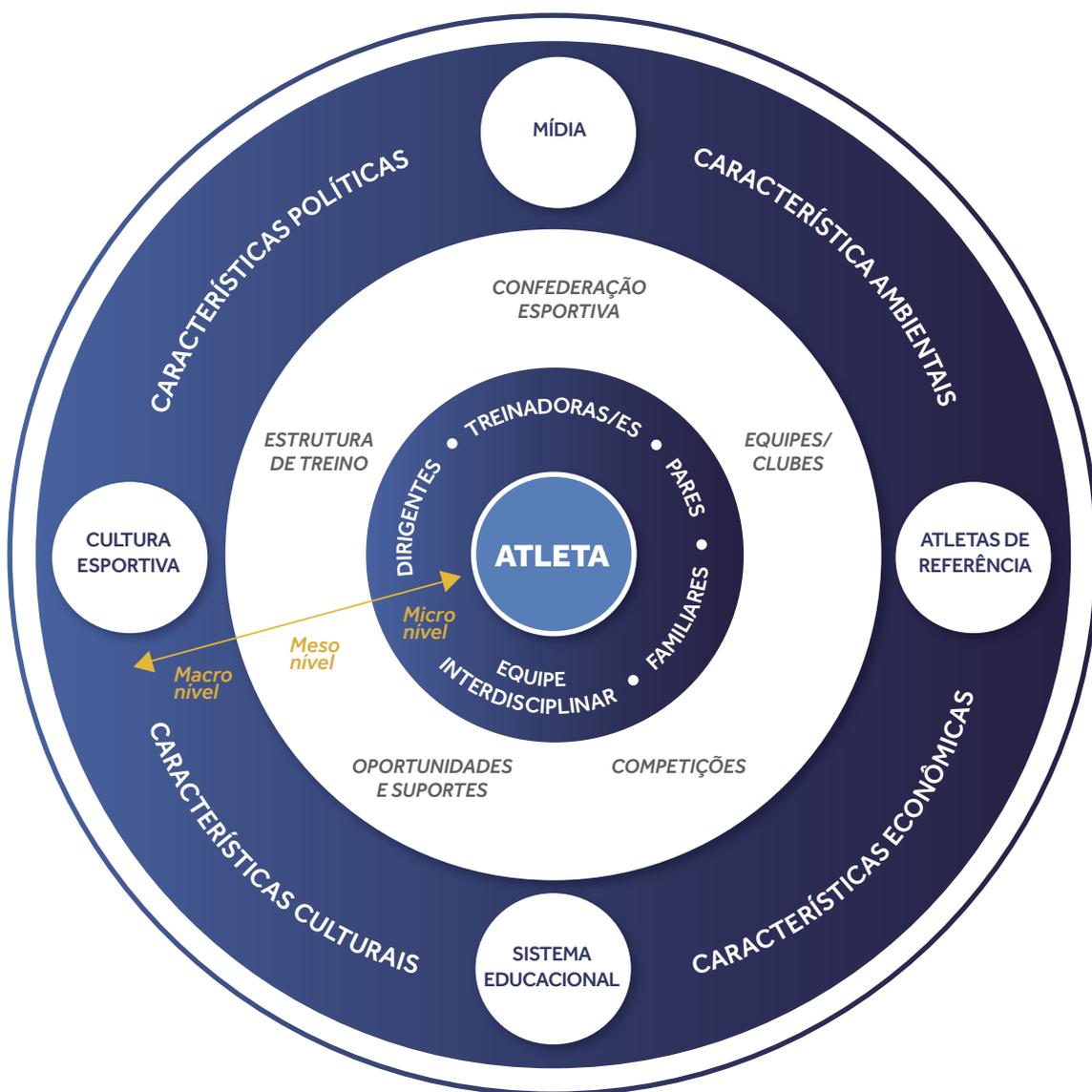


Figura 1 - Premissas baseadas no modelo bioecológico de desenvolvimento de atletas

Ao elaborar as estratégias de desenvolvimento é importante reconhecer que as características nacionais, como a dimensão territorial, a diversidade cultural e a desigualdade social influenciam as oportunidades de prática esportiva da população brasileira. Entre esses aspectos se encontram as barreiras culturais ainda enfrentadas por meninas e mulheres na prática esportiva. Por mais que as praticantes tenham conquistado espaço e ampliado seu acesso às modalidades esportivas, dos 38,8 milhões de brasileiros acima dos 15 anos que praticam esporte com regularidade, apenas 37% são mulheres<sup>1</sup>. Os homens ainda representam a maioria (63%) dos praticantes de esportes no país. A desigualdade social também contribui para um acesso desigual ao esporte, sendo que apenas 20% das pessoas que vivem com até dois salários-mínimos praticam esportes com regularidade. Essa participação aumenta para 40% entre pessoas que recebem cinco ou mais salários-mínimos. Fatores como tempo livre, ambientes próximos e seguros para a prática esportiva e a disponibilidade de recursos financeiros para a compra de materiais favorecem a participação da população com maior renda. Nesse aspecto, identidades de gênero, cor de pele e classe influenciam a prática esportiva brasileira e reforçam a importância de ações específicas para os diferentes grupos sociais que ainda enfrentam dificuldades para entrarem e se manterem no esporte.

Ao mesmo tempo que são influenciadas por esses aspectos culturais, políticos e econômicos, as confederações e federações esportivas também podem exercer influência sobre a sociedade através de ações. Elas atuam como protagonistas ao oferecerem recursos fundamentais para a difusão do esporte e o desenvolvimento de atletas de rendimento pelo Brasil. Suportes como a elaboração de programas e cursos de formação para treinadoras/es, a disponibilização de espaços físicos para a prática esportiva e a organização de competições esportivas são fundamentais para fomentar e democratizar o acesso ao esporte. Considerando a extensão territorial brasileira, é importante reconhecer o desafio de promover um amplo alcance a partir de ações localizadas e reforçar a necessidade de parcerias e do trabalho em conjunto para o Desenvolvimento Esportivo. Entre outros agentes do sistema brasileiro, escolas, clubes e associações também representam um papel importante na formação de atletas por estarem em contato direto com praticantes e oferecerem espaços e recursos humanos para a prática esportiva.

---

1 Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Práticas de Esporte e Atividade Física. IBGE. 2015



Figura 2 - Agentes do sistema esportivo

Para garantir que o Desenvolvimento Esportivo seja sustentável e em longo prazo é importante que os suportes e recursos sejam oferecidos de forma coordenada e sinérgica desde a iniciação esportiva até o rendimento. O desafio é grande diante da necessidade de cooperação entre as organizações esportivas e de articulação com as políticas públicas e privadas em um processo complexo de definição de responsabilidades. Para isso, é necessário um bom sistema de comunicação e descrições claras das tarefas. O alinhamento entre as propostas e execuções, assim como a coordenação entre as iniciativas é fundamental para uma ampla promoção do esporte.

Pontos importantes da relação entre os agentes:

- Interação;
- Cooperação;
- Comunicação;
- Definição das atribuições;
- Estabelecimento de metas em comum.

## AGORA É COM VOCÊ

Para um planejamento em **longo prazo** é importante **identificar os principais agentes de cada modalidade** com o intuito de definir responsabilidades, promover parcerias e propor ações em conjunto que potencializem o Desenvolvimento Esportivo. Com quais agentes sua confederação pode contar? O que cada um tem a oferecer? Quais agentes e quais responsabilidades faltam para fortalecer o sistema esportivo da sua modalidade?

Ao analisar especificamente a prática esportiva, é importante identificar as pessoas que estão em constante interação com os praticantes e que têm grande responsabilidade pelo seu desenvolvimento como indivíduo, atleta e cidadão. As relações pessoais promovidas pela prática esportiva têm uma importância em particular por serem capazes de potencializar o desenvolvimento humano e esportivo. Nesse sentido, treinadoras/es e demais profissionais da comissão técnica estão em constante contato com atletas e são os principais responsáveis pela elaboração e condução da prática esportiva. Suas percepções possibilitam ajustes e a individualização do treinamento levando em consideração o desenvolvimento holístico do praticante. Além disso, são responsáveis pelo oferecimento de ambientes de prática inclusivos e seguros para que atletas se sintam confortáveis para experimentar e se aprimorar.

Por fim, fatores individuais como a genética, a capacidade de lidar com os desafios do ambiente esportivo e as motivações para a prática do esporte também devem ser levados em consideração no processo de desenvolvimento de atletas. É importante reconhecer e respeitar essas individualidades ao longo do Caminho da Medalha, entendendo a importância de oferecer ambientes positivos que potencializem essas características individuais.

Portanto, o desenvolvimento de atletas de rendimento não é dependente de apenas um ou poucos fatores, tampouco obra de acaso ou de dom, mas sim de uma cadeia complexa de fatores que se conectam e influenciam mutuamente e que também variam de acordo com as demandas de cada modalidade. Reconhecer a influência de todos esses fatores no processo de desenvolvimento é importante na hora de propor estratégias eficientes e inclusivas que promovam a transformação do esporte.

## MENINAS E MULHERES: ENTENDENDO OS FATOS HISTÓRICOS

Ao longo deste documento você encontrará uma série de quadros sobre “Meninas e mulheres”, com o objetivo de destacar especificidades ou ações direcionadas que promovam o Desenvolvimento Esportivo, levando em consideração as dificuldades enfrentadas pelas atletas no esporte. Por que isso é necessário? Há um atraso histórico que exige ações específicas para ser superado!

O esporte moderno historicamente se constituiu como um espaço organizado por homens e para homens. O desempenho esportivo foi, tradicionalmente, vinculado aos atributos de força e agressividade, reforçando os ideais de masculinidade e a incompatibilidade com a suposta delicadeza e fragilidade das mulheres. A partir de suas conquistas esportivas, as atletas desafiaram essas construções e questionaram as relações de poder estabelecidas no esporte e na sociedade. Portanto, a menor participação de meninas e mulheres no esporte reflete os desafios culturais enfrentados historicamente e não seu desinteresse pela prática esportiva.

O caso brasileiro apresenta uma particularidade agravante nesse processo: o decreto-lei 3.199 de 1941 proibiu oficialmente as mulheres de competir “esportes incompatíveis com as condições de sua natureza”. Em 1965 um novo decreto foi mais específico, citando as modalidades de lutas, futebol e suas variações, polo aquático, polo, rúgbi, halterofilismo e beisebol. Assim, esportes de combate e coletivos são os que apresentam maiores resistências sociais para a prática por meninas e mulheres.

As mulheres desafiaram esse cenário e praticaram diferentes modalidades esportivas no período de proibição, mas o decreto anulou importantes elementos necessários para o Desenvolvimento Esportivo, como a participação das organizações esportivas, promoção de competições e desenvolvimento de profissionais de comissão técnica.

O fim da proibição se deu em 1979 e, a partir de então, organizações esportivas puderam propor ações para promover a maior participação de meninas e mulheres no esporte. Essas iniciativas, unidas à luta das atletas, possibilitaram que o esporte se disseminasse e alcançasse mais adeptas. Ao analisar a participação das mulheres na delegação brasileira ao longo das edições dos Jogos Olímpicos de verão, notamos um aumento significativo a partir da década de 1980, acompanhando a inclusão de novas modalidades que até então eram disputadas apenas por homens.

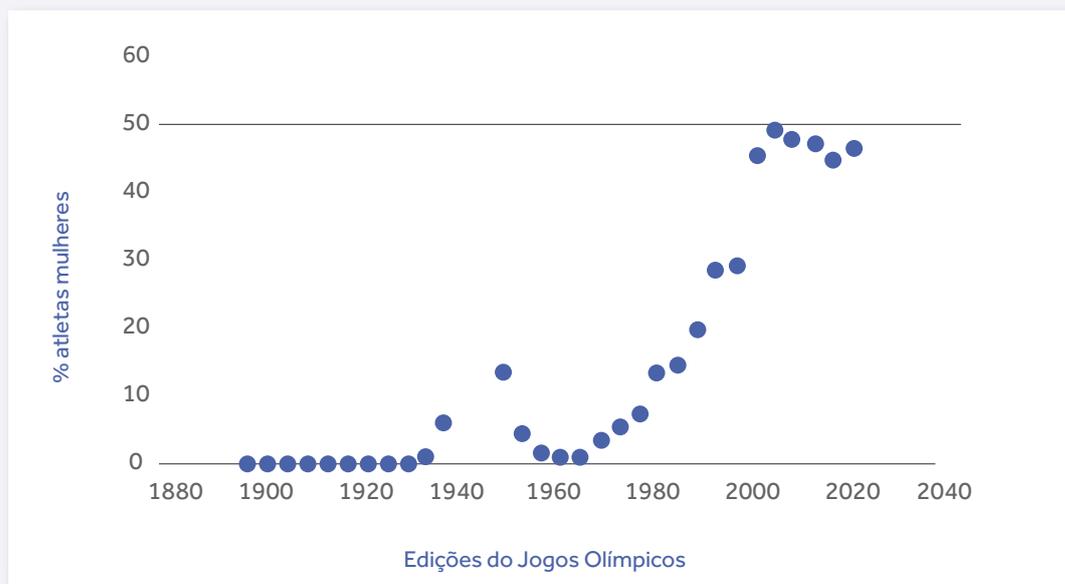


Figura 3 - Participação das mulheres (%) nos Jogos Olímpicos

O Comitê Olímpico Internacional (COI) teve um importante papel ao promover ações que estimulassem a maior equidade de gênero no esporte em busca de uma sociedade mais igualitária, diversa e inclusiva. Estão entre os direcionamentos da organização: a inclusão de mulheres em modalidades historicamente praticada apenas por homens, o estímulo à maior participação de mulheres em cargos de liderança e a exigência de pelo menos uma mulher nas delegações dos Comitês Olímpicos Nacionais em Jogos Olímpicos.

De acordo com a Agenda 2020 do COI, a igualdade numérica de atletas homens e mulheres vai ser alcançada nos Jogos Olímpicos de Paris 2024. No caso brasileiro, desde os anos 2000, as mulheres já representam mais de 40% dos atletas do Time Brasil. No entanto, mesmo com todas as conquistas, ainda são relatados desafios em relação a visibilidade, remuneração e prestígio social. Inclusive, fora do contexto olímpico, a participação de meninas e mulheres no esporte é bem menor em relação à de meninos e homens. Os desafios também se estendem a cargos de liderança, como treinadoras, árbitras e gestoras. Para a Agenda 2020+5, a inclusão de mulheres nos cargos de liderança é um desafio a ser batido. Atualmente a meta é garantir pelo menos 30% de participação de mulheres em todo e qualquer conselho esportivo e o COI reconhece que há muito a ser feito. Por isso, embora o acesso ao esporte seja mais democrático nos dias atuais, reforçamos a importância de ações específicas para meninas e mulheres com o objetivo de promover um ambiente de maior equidade de gênero no esporte.



## Modelo SPLISS para o Sucesso Esportivo Internacional

As confederações e federações esportivas estão em constante interação com os diferentes elementos que compõem o Desenvolvimento Esportivo e têm uma importante contribuição no desenvolvimento de atletas de rendimento. Elas podem oferecer suporte para praticantes de diferentes regiões, faixas etárias e gênero e democratizar o acesso à prática esportiva. Para que essas ações sejam eficazes, é necessário considerar o sistema esportivo de forma holística, reconhecendo os diferentes suportes necessários em todas as etapas de desenvolvimento do atleta. O *Sport Policies Leading to International Sporting Success*, também conhecido como modelo SPLISS, é composto por 9 pilares, ou áreas, determinantes para o sucesso esportivo internacional. O modelo fornece informações importantes para o planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação do sistema esportivo, possibilitando propostas de estratégias específicas de acordo com as demandas de cada modalidade.

Para direcionar os programas de suporte às confederações e com o objetivo de desenvolver as modalidades e os agentes envolvidos com o processo de formação esportiva, o Comitê Olímpico do Brasil tem utilizado este modelo de forma adaptada na sua estratégia de promoção do Desenvolvimento Esportivo. Seus fatores críticos de sucesso são utilizados para analisar o nível de gestão e a estrutura que as modalidades olímpicas possuem. Por isso, neste capítulo veremos um resumo dos principais conceitos extraídos do modelo SPLISS.



Figura 4 - Pilares que contribuem para o sucesso esportivo (adaptada de SPLISS)

Quadro 1 - Síntese do modelo SPLISS

MODELO SPLISS	
<b>O que são os nove pilares?</b>	São áreas do sistema esportivo que contribuem para o sucesso esportivo internacional.
<b>Quais são os pilares relacionados ao sucesso esportivo?</b>	1- Suporte financeiro 2- Organização e estrutura 3- Participação esportiva 4- Identificação e desenvolvimento de atletas 5- Suporte de carreira 6- Locais de treinamento e infraestrutura 7- Treinadoras/es 8- Competições esportivas 9- Pesquisa científica e inovação
<b>O que são fatores críticos de sucesso?</b>	A partir das opiniões de atletas, treinadoras/es e gestoras/es que atuam no esporte de elite e de uma extensiva revisão de literatura, o modelo foi dividido em 96 fatores críticos de sucesso que, agrupados, formam os nove pilares.
<b>Como o modelo pode ser utilizado?</b>	Os fatores críticos de sucesso podem ser utilizados como referência nos processos de planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação do sistema esportivo.
<b>O que o modelo possibilita?</b>	Tomada de decisão e alocação de recursos de acordo com as demandas de cada modalidade.
<b>Em qual modalidade pode ser utilizado?</b>	Em todas as modalidades, por todas as confederações e federações esportivas.

Para que atletas de rendimento treinem em condições ideais, contem com uma boa estrutura física, competições esportivas e uma equipe interdisciplinar, é necessário o oferecimento de recursos financeiros para o sistema esportivo. Por isso, o suporte financeiro corresponde ao primeiro pilar e à entrada do modelo (Pilar 1). Uma vez que o sistema esportivo nacional (ou as confederações esportivas, no nosso caso) consegue captar, gerenciar e alocar mais recursos com mais eficiência, também pode oferecer melhores condições de treinamento e, conseqüentemente, potencializar o desenvolvimento de atletas.

De acordo com o modelo, os recursos financeiros devem ser gerenciados com eficiência alcançando diferentes praticantes por todo o país. A interação e a cooperação entre as organizações responsáveis por essa gestão é um desafio no sistema esportivo brasileiro. Portanto, a abordagem integrada em relação ao desenvolvimento de políticas esportivas, baseada na governança e na gestão do esporte de rendimento, corresponde ao segundo pilar e oferece sustentação para todo o modelo (Pilar 2). Essa estrutura, composta pelos diversos agentes do sistema esportivo, é fundamental para administrar e alocar os recursos financeiros.

Uma vez que os recursos financeiros são disponibilizados e há uma integração entre as organizações, é necessário promover uma ampla participação no esporte, fomentando a cultura esportiva no país. O aumento no número de praticantes (voltados ao lazer, saúde ou rendimento), espectadores e consumidores alimenta todo o sistema esportivo, provendo não apenas o material humano necessário para desenvolver atletas, mas também injetando mais recursos no esporte. O terceiro pilar engloba também os processos de iniciação esportiva e representa uma das bases para o sucesso no esporte de rendimento (Pilar 3). A partir da participação esportiva, é necessário estabelecer sistemas específicos (bem desenhados, implementados e monitorados) de identificação e desenvolvimento de atletas de rendimento que correspondem ao quarto pilar do modelo (Pilar 4). A coordenação entre diferentes agentes, a definição de elementos-chave para o desempenho e o oferecimento de ambientes positivos para a identificação e o desenvolvimento de atletas com potencial esportivo são fatores fundamentais para o sucesso esportivo internacional.

Durante o Caminho da Medalha, é necessário oferecer suporte para que o atleta melhore seu desempenho e estabeleça uma carreira de sucesso. O quinto pilar corresponde ao suporte para a carreira e o pós-carreira da/o atleta de rendimento (Pilar 5). Nessa etapa, o SPLISS aponta a necessidade de suporte financeiro, esportivo, competitivo, médico, nutricional e psicológico para que atletas se dediquem integralmente à sua profissão. Essa fase também tem uma importância em particular ao considerar as necessidades do pós-carreira esportiva e preparar as/os atletas para sua aposentadoria.

As instalações para o treinamento e os equipamentos esportivos adequados também são recursos fundamentais para que atletas pratiquem o esporte e se desenvolvam ao longo da carreira, questão que corresponde ao sexto pilar (Pilar 6). Os diferentes tipos de suporte compreendem desde o fornecimento de materiais adaptados e de baixo custo que proporcionem uma maior participação

de crianças e adolescentes de diferentes classes sociais até a criação de centros de treinamento e fornecimento de recursos tecnológicos que possibilitem o acompanhamento e o monitoramento de atletas em uma perspectiva de rendimento.

A qualidade e a quantidade de treinadoras/es esportivos também é fundamental em todos os níveis de formação. Por isso, o sétimo pilar do modelo corresponde ao suporte oferecido a esses profissionais (Pilar 7). Esse pilar é dividido em duas partes. A primeira representa os sistemas de certificação, cursos de formação e oportunidades oferecidas a treinadoras/es para se tornarem referências em suas modalidades. A segunda representa a qualidade de vida proporcionada pela profissão, sendo caracterizada pelo nível salarial, reconhecimento social, segurança social, entre outros. O modelo reforça que treinadoras/es cada vez mais qualificadas/os e valorizadas/os oferecem práticas esportivas de melhor qualidade e potencializam o desenvolvimento integral de atletas.

#### **PARA SABER MAIS**

Os processos de apoio e desenvolvimento de treinadoras/es podem ser consultados na Seção 2 – Desenvolvimento de Treinadoras e Treinadores Esportivos.

A competição esportiva, tanto em nível nacional quanto internacional, é um importante suporte no desenvolvimento de atletas e corresponde ao oitavo pilar do modelo (Pilar 8). Ela permite que atletas avaliem o seu desempenho e age como um critério de elegibilidade no seu avanço para níveis competitivos maiores. É papel das confederações e federações promover competições para atletas de diferentes faixas etárias e gêneros, respeitando os diferentes estágios de desenvolvimento. No caso das confederações, são fundamentais a responsabilidade com as seleções nacionais e a busca de suportes para atletas em nível internacional junto a federações e clubes.

A busca pela inovação e o uso do conhecimento científico no campo prático também são elementos fundamentais para o sucesso esportivo internacional e correspondem ao nono pilar do modelo (Pilar 9). O conhecimento científico fornece informações e tecnologias que melhoram os processos de treinamento e conseqüentemente o desempenho esportivo. O Brasil conta com diversas universidades e centros de pesquisa que são referência em esporte. Recomendamos que as confederações e federações estabeleçam parcerias com instituições de ensino e pesquisa, tornando possível a aplicação prática do conhecimento científico e o desenvolvimento de novas pesquisas aplicadas ao esporte.

## AGORA É COM VOCÊ

### AÇÕES DAS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS A PARTIR DOS NOVE PILARES DO SPLISS

PILARES	AÇÕES
<b>1- Suporte financeiro</b>	<p>Identificar as fontes de recurso financeiro para o sistema esportivo da sua modalidade.</p> <p>Estabelecer um sistema de captação, gerenciamento e alocação dos recursos.</p>
<b>2- Organização e estrutura</b>	<p>Identificar e estabelecer relações entre os principais agentes (COB, confederações, federações, escolas, clubes, ONGs) que promovem o esporte no Brasil.</p> <p>Definir diretrizes para o desenvolvimento de atletas em longo prazo e estabelecer as responsabilidades de cada agente envolvido.</p> <p>Identificar os membros da confederação responsáveis pelo planejamento e pela promoção do Desenvolvimento Esportivo.</p>
<b>3- Participação esportiva</b>	<p>Mapear as características e identificar grupos sociais que ainda enfrentam dificuldades para entrarem e se manterem no esporte.</p> <p>Promover a aproximação e a troca de experiências entre praticantes em formação e atletas de rendimento.</p> <p>Promover a disseminação da modalidade nas diferentes regiões do país.</p>
<b>4- Identificação e desenvolvimento de atletas</b>	<p>Estabelecer sistemas específicos e orientar a identificação e o desenvolvimento de atletas.</p> <p>Propor indicadores de desempenho que possam auxiliar no processo de desenvolvimento de atletas.</p> <p>Oferecer ambientes positivos que potencializem o desenvolvimento de atletas.</p> <p>Estabelecer estratégias de retenção de atletas em diferentes níveis e etapas de desenvolvimento, considerando características sociais, psicológicas e acadêmicas/vocacionais de cada fase.</p>
<b>5- Suporte de carreira</b>	<p>Oferecer suportes para a uma dedicação integral ao esporte.</p> <p>Prover formação global aos atletas de rendimento.</p> <p>Promover eventos e cursos que apresentem diferentes possibilidades para o pós-carreira no esporte.</p> <p>Oferecer suporte interdisciplinar aos atletas em formação.</p>
<b>6- Locais de treinamento e infraestrutura</b>	<p>Propor adaptações e materiais alternativos que podem potencializar o alcance da modalidade no território nacional.</p> <p>Tornar acessível os locais de prática esportiva.</p> <p>Oferecer centros de treinamento para atletas em desenvolvimento e no Caminho da Medalha.</p> <p>Proporcionar locais adequados para treinamento e/ou concentração de atletas selecionados para as equipes nacionais durante a preparação para competições internacionais.</p>

<b>7- Treinadoras/ treinadores</b>	<p>Elaborar cursos de formação para treinadoras/es considerando o alcance e especificidade de diferentes regiões do país e contextos de atuação desses profissionais.</p> <p>Promover a divulgação e valorização de treinadoras/es no ambiente esportivo.</p> <p>Proporcionar o suporte de treinadoras/es qualificadas/os para o desenvolvimento de atletas de acordo com o nível competitivo.</p>
<b>8- Competições esportivas</b>	<p>Mapear as competições esportivas destinadas às categorias adulta, de formação e iniciação esportiva.</p> <p>Estruturar um sistema competitivo e articulado com as diretrizes de desenvolvimento em longo prazo.</p> <p>Viabilizar para atletas das seleções nacionais a participação em competições no Brasil e exterior.</p>
<b>9- Pesquisa científica e inovação</b>	<p>Criar um departamento de Ciências do Esporte dentro da sua organização esportiva.</p> <p>Estabelecer parcerias com instituições de ensino e pesquisa.</p> <p>Produzir conhecimento específico da modalidade a partir de pesquisa com atletas e outros agentes da modalidade.</p>

## PARA SABER MAIS

O modelo SPLISS original pode auxiliar ainda mais na definição de estratégias para sua modalidade. Para saber mais, clique no botão abaixo.



Modelo SPLISS

A necessidade de conhecer as demandas específicas de cada esporte possibilitou que estudos identificassem os pilares de maior importância nas modalidades de atletismo (TRUYENS et al., 2014), canoagem (SOTIRIADOU et al., 2014), tênis (BROUWERS, SOTIRIADOU, DE BOSSCHER, 2015); judô (MAZZEI, 2015) e ginástica (LIMA, 2020).



***Seção 1***

***DESENVOLVIMENTO  
DE ATLETAS EM  
LONGO PRAZO***

Desenvolvimento Esportivo é um conceito bastante amplo, por isso esta seção irá tratar, em especial, de conteúdos, cuidados e propostas que contribuem para desenvolver atletas com maior potencial de percorrer o Caminho da Medalha em eventos internacionais, em especial nos Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais. Será dada ênfase no protagonismo de cada atleta no seu percurso de carreira, assim como para a necessidade de outros agentes e suportes nesse processo em longo prazo.

Embora as trajetórias sejam individuais e cheias de particularidades, atletas tendem a vivenciar um percurso semelhante, começando por anos iniciais em um processo repleto de **brincadeiras** espontâneas e **experimentação** esportiva ou primeiros contatos com práticas divertidas relacionadas ao esporte no contexto escolar. Já a possível carreira de atleta tem como porta de entrada a iniciação esportiva, que trata das primeiras experiências de crianças/adolescentes (geralmente)<sup>2</sup> em uma prática mediada por treinadoras/es. Esta privilegia o **brincar** e a convivência ampla com o esporte a partir de brincadeiras e jogos que despertem o prazer inerente à prática e promovam a **aprendizagem** e o engajamento em atividades esportivas diversificadas. Na sequência, estão os anos em que ocorre o processo de especialização quando a estrutura das atividades vai se modificando com o objetivo de desenvolver competências específicas ao **aprender e treinar** determinada modalidade.

Essas primeiras etapas compõem o processo inicial de desenvolvimento esportivo, sendo sugeridas para todas as pessoas. Como ainda não há preocupação com a carreira esportiva, sugere-se a espontaneidade na escolha das modalidades. Isso favorece o engajamento com a prática esportiva para toda a vida, seja na rota do esporte de participação (mais voltado ao lazer) ou do rendimento (mais voltado à carreira esportiva).

Pensando na etapa seguinte da carreira e de inserção no contexto de alto rendimento, na sequência temos os anos finais do período de formação, quando atletas precisam desejar e estar em condições de iniciar a rota do **treinar e competir** em maior nível de exigência. Ao passar para a idade e categoria adulta, vivenciam competições com maior exigência e competitividade e enfrentam muitas das situações que se tornarão corriqueiras em uma almejada carreira prolongada de alta qualidade, avançando em alcançar e **vencer** os mais altos níveis de competição. Após vivenciar o primeiro ciclo completo na categoria adulta, atletas se tornam experientes seguindo com treinos ajustados para o prolongamento da carreira através da busca de resultados ainda mais elevados, visando **vencer e inspirar** outras/os atletas e a sociedade em geral. Por fim, temos o processo de destreinamento e

---

2 A iniciação esportiva é possível em qualquer idade. É chamada de "iniciação esportiva tardia" quando se dá na idade adulta após a conclusão dos processos de crescimento e maturação. É mais raro que pessoas que iniciaram tardiamente alcancem o alto nível de rendimento, mas é possível, como por vezes observamos em modalidades de inverno em países tropicais como o Brasil, ou aquelas em que a solicitação de determinadas valências físicas seja menor ou haja especificidades legais.

aposentadoria da função de atletas, **inspirando** novas gerações e **renovando** suas perspectivas de carreira e de vida no pós-carreira.

Esse Caminho da Medalha passa pela progressão ao longo de etapas que serão aprofundadas a seguir, valorizando a compreensão do indivíduo de forma holística ao longo da carreira esportiva abordando o desenvolvimento físico, social e psicológico, incluindo considerações sobre a mulher no esporte. Em relação ao esporte, serão tratados as características e os objetivos de treinamento, o formato e os propósitos da participação em competições e como os Valores Olímpicos estão presentes em cada etapa. Por fim, a cada fase, o tópico sobre gestão oferece um ponto de partida para que confederações e outros agentes possam elaborar estratégias a fim de oferecer o melhor ambiente de desenvolvimento para seus atletas.

# 1

*CARREIRA ESPORTIVA E SUAS TRANSIÇÕES*

A carreira esportiva pode ser descrita como a trajetória de prática esportiva buscando atingir altos níveis de desempenho em um ou vários eventos esportivos. Isso se dá dentro de um processo em longo prazo com etapas recorrentes que vão desde a iniciação até a aposentadoria. Também envolve todos os níveis de competição, podendo ser local, regional, nacional ou internacional, além de amadora ou profissional. É um processo caracterizado por diferentes influências (família, colegas, treinadoras/es, contexto, atividade etc.) e constantes mudanças, algumas possíveis de serem planejadas e sistematizadas, denominadas transições normativas, e outras que ocorrem de maneira inesperada – como lesões ou mudança de cidade –, chamadas de transições não normativas.

O engajamento e a permanência ao longo das etapas de carreira necessitam da capacidade de lidar com demandas cada vez mais exigentes de treino e com a cobrança de desempenho em diferentes níveis competitivos, levando em consideração as características individuais e do contexto sociocultural. Atletas não alcançam níveis elevados de performance de maneira imediata; isso será resultado de um processo que envolve diferentes fatores, como as experiências vivenciadas, a quantidade e a qualidade de treinamentos, a qualidade dos relacionamentos e suas características ou recursos biopsicológicos. Mais especificamente, essas influências podem ser organizadas a partir de fatores primários e secundários.

- **FATORES PRIMÁRIOS** – São próprios de cada atleta e do treino esportivo que afetam diretamente o desenvolvimento da performance, os aspectos genéticos (diversidade biológica), os psicológicos (como confiança, estabelecimento de metas, saúde mental) e os de treinamento (técnico, tático, físico).
- **FATORES SECUNDÁRIOS** – São externos, que influenciam constantemente os fatores primários, como a popularidade de dada modalidade em um contexto, ou o apoio social (ou ausência deste) por parte de família, treinadoras/es, pares e comunidade.

Considerando que atletas capazes de serem medalhistas nas principais provas de sua modalidade não se desenvolvem em uma ou duas temporadas esportivas, sendo um processo de muitos anos, o direcionamento é para o desenvolvimento de atletas em longo prazo, respeitando a complexidade e a imprevisibilidade resultante da interação entre os seus diversos componentes. Essa perspectiva supera a simples expectativa de identificação de um possível potencial esportivo e assume a responsabilidade em desenvolver atletas a partir de um acesso mais democratizado e processos intencionalmente planejados de experimentação, formação e desempenho esportivo. Para isso, é preciso diferenciar o esporte praticado por crianças, por jovens e por adultos, assim como ver claramente os momentos de experimentar livremente, especializar ou buscar o rendimento necessário para acessar o Caminho da Medalha. O quadro na sequência apresenta sete etapas para o desenvolvimento de atletas em longo prazo descritos no Caminho de Desenvolvimento de Atletas (CDA) brasileiros.

Quadro 2 - Etapas do CDA

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS DA ETAPA
<b>EXPERIMENTAR E BRINCAR</b> (até 8 anos)	Prática livre com jogos e brincadeiras infantis em ambientes divertidos, desafiadores e diversificados.  Em contexto informal (família, rua) ou formal (primeiros contatos com esporte, comumente na escola, clubes ou academias)  Via adaptação das experiências esportivas às características e potencialidades.	Prazer e motivação para envolvimento com práticas corporais variadas.  Desenvolvimento de competências corporais básicas e diversificadas.  Relacionamento saudável e amistoso com pares e adultos.
<b>ENTRADA EM PROCESSOS SISTEMATIZADOS DE APRENDIZAGEM-TREINAMENTO DO ESPORTE</b>		
<b>BRINCAR E APRENDER</b> (6 a 12 anos)	Iniciação esportiva: primeiro contato sistematizado organizado por treinadoras/es para aprendizagem do esporte.  Início: em qualquer momento, sendo mais comum na infância e adolescência.  Final: na escolha de modalidades com maior afinidade.	Prazer e motivação pela prática e aprendizagem esportiva formal e/ou estruturada.  Competências corporais amplas e diversificadas que permitam envolvimento com a prática esportiva com criatividade e autonomia.  Autoconfiança e motivação para engajamento em jornadas pessoais de desenvolvimento esportivo.  Relacionamento saudável e amistoso com pares e adultos.
<b>APRENDER E TREINAR</b> (10 a 16 anos)	Especialização esportiva em contexto formal de prática de uma ou mais modalidades esportivas, com prática caracterizada por treino e participação em competições.  Início: na escolha de modalidades pelo/a praticante (comumente na adolescência).  Final: entrada no processo de treinamento de rendimento	Desenvolvimento de competências esportivas específicas da modalidade praticada.  Engajamento com a jornada pessoal de desenvolvimento esportivo.  Prática dos valores do esporte em treinamento e competição.  Desejo de ingressar na jornada do rendimento para aqueles que demonstrem potencial de desempenho esportivo de acordo com indicadores específicos de cada modalidade.  Desejo de prosseguir na prática esportiva de participação para aqueles que não demonstrem potencial para o rendimento.

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS DA ETAPA
<b>ENTRADA NA CARREIRA ESPORTIVA DE RENDIMENTO E CAMINHO DA MEDALHA</b>		
<b>TREINAR E COMPETIR</b> (14 a 23 anos)	<p>Últimas etapas do processo de especialização na modalidade escolhida e de potencial do/a atleta, que participa de competições de alto nível, ainda em categorias com limitação etária, em preparação para a categoria adulta e o esporte de elite.</p> <p>Duração de aproximadamente 4 ou 6 anos.</p> <p>Início: comumente na categoria juvenil.</p> <p>Final: na transição da categoria júnior – adulto</p>	<p>Compromisso com evolução do desempenho esportivo.</p> <p>Equilíbrio da vida pessoal com o treinamento esportivo, ajustando outras demandas sociais com a esportiva na expectativa de alcançar resultados elevados em sua categoria.</p> <p>Tolerância a cargas físicas e psicológicas progressivas de treinamento e competição.</p> <p>Fortalecimento do caráter, com atitudes éticas dentro e fora do esporte.</p> <p>Estabilidade emocional frente às exigências típicas da rotina de atleta em treinos e competições.</p> <p>Apropriação e uso de conhecimentos aplicados das ciências do esporte em sua rotina diária com suporte da equipe interdisciplinar.</p> <p>Estabelecimento de metas em desempenho e resultado de curto, médio e longo prazos.</p>
<b>COMPETIR E VENCER</b> (18 a 25 anos)	<p>Alto desempenho esportivo, marcado pelo treino intenso e ajustes ao máximo nível de competição.</p> <p>Duração de aproximadamente 4 ou 6 anos.</p> <p>Início: na busca pela competitividade em eventos de alto nível na categoria adulta.</p> <p>Final: ao completar um primeiro ciclo de competições em alto nível de desempenho na categoria adulta.</p>	<p>Autocontrole emocional frente às exigências típicas da rotina de atleta em treinos e competições, com melhora regular de desempenho esportivo ao longo dos anos.</p> <p>Postura de competidor/a com atitudes e comportamentos que sirvam de referência para jovens em desenvolvimento.</p> <p>Postura de aprendizagem frente às primeiras participações nas competições adultas, com desempenho equilibrado e expectativa dos melhores resultados pessoais, avaliando os ciclos de preparação de cada competição.</p> <p>Autoconhecimento e autogerenciamento da rotina de atleta e envolvimento no planejamento de treinos e descanso.</p> <p>Responsabilidade pela carreira esportiva com disciplina, determinação e autonomia, em equilíbrio com a vida pessoal.</p> <p>Participação ativa e responsável nas decisões relacionadas à carreira.</p> <p>Inclusão de elementos de autorrealização no estabelecimento de metas da carreira.</p> <p>Visão realista do seu potencial esportivo com plano de metas para sua carreira.</p>

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS DA ETAPA
<b>VENCER E INSPIRAR</b> (22 a 40 anos)	<p>Manutenção do alto nível de desempenho e constante busca por melhores resultados e medalhas, servindo ao mesmo tempo como concorrente e inspiração para atletas mais jovens.</p> <p>Início: ao final do primeiro ciclo em competições de alto nível na categoria adulta, sendo agora um/a atleta adulto/a experiente.</p> <p>Final: no início do processo de transição para a pós-carreira esportiva.</p>	<p>Autogestão da carreira de atleta (saúde/desempenho/educação), conciliando com as demandas sociais.</p> <p>Relacionamentos positivos com os setores de suporte à carreira (time, comissão técnica, clube, empresários, patrocinadores, mídia, investidores, instituições e entidades de apoio político, econômico e social).</p> <p>Manutenção de hábitos e rotinas como atleta de referência e com foco em resultados superiores e conquista de medalhas.</p> <p>Consolidação em alto nível competitivo.</p> <p>Inspiração e fonte de conhecimento para atletas em desenvolvimento.</p> <p>Competências e habilidades para lidar com longos processos de treinamento, recuperação e alcance de resultados de excelência.</p> <p>Planejamento do encerramento de carreira.</p>
<b>TRANSIÇÃO PARA O PÓS-CARREIRA ESPORTIVA DE RENDIMENTO</b>		
<b>INSPIRAR E REINVENTAR-SE</b>	<p>Redução do volume e intensidade de treinamento esportivo e participação em competições, preparando-se para o momento do encerramento da carreira esportiva.</p> <p>Início: no processo de transição para a pós-carreira esportiva.</p> <p>Final: se prolonga por toda a vida.</p>	<p>Postura responsável, alinhada ao seu legado esportivo, inspirando novos atletas.</p> <p>Referência em eventos promovidos por organizações atuantes em sua modalidade esportiva.</p> <p>Preparação para nova carreira, dentro ou fora do contexto esportivo.</p> <p>Cuidados com o corpo considerando o desgaste de uma carreira esportiva em alta performance.</p> <p>Manutenção do estilo de vida ativo, encontrando prazer em atividades com menos intensidade.</p> <p>Adaptação ao novo contexto social, profissional e financeiro.</p>

As idades indicadas são aproximadas e não devem ser assumidas como referência para a seleção de atletas. Variações são esperadas e devem ser consideradas, tanto por características individuais como da modalidade. A passagem para a etapa posterior pode carregar elementos da anterior.

Ainda que existam as etapas esperadas, e inclusive desejadas, o processo de desenvolvimento de cada atleta é único, dinâmico e não linear. Único porque cada um tem sua história de vida que influenciará diretamente em sua experiência e trajetória esportiva; dinâmico porque é constantemente influenciado por fatores primários e secundários; e não linear porque, embora

exista uma tendência de trajetórias semelhantes, algumas etapas podem ser mais longas ou curtas, ou ainda inexistentes.

Em uma visão holística e compreendendo o esporte como integrante da vida mais ampla de atletas, a carreira esportiva vem sendo integrada à ideia de “carreira de vida”, ao longo da qual atletas vivenciam experiências positivas e negativas que modelam sua trajetória durante e após a participação no esporte. Assim, o desenvolvimento da carreira de atletas está em constante interação com outras esferas de sua vida (domínio psicológico, psicossocial, acadêmico/vocacional).

No domínio psicológico está o estágio de desenvolvimento humano (infância, adolescência e idade adulta), que se evidencia em padrões específicos de engajamento e relação com o esporte. O psicossocial trata de como os atletas se relacionam com outras pessoas e como isso influencia o desempenho esportivo, o que também se modifica ao longo da vida. Na infância pais, irmãos e avós tendem a ser mais relevantes; mais adiante, treinadoras/es ganham maior relevância; e em idades posteriores pares tendem a ter protagonismo. Por fim, a dimensão acadêmico/vocacional se relaciona com a educação formal e a ocupação profissional durante a vida.

Essas dimensões, quando combinadas de modo equilibrado, tendem a sustentar carreiras esportivas mais bem-sucedidas. Estudos com atletas brasileiros já evidenciam que o engajamento com treinamentos e competições tem relação com a sensação de bem-estar psicológico e percepção de relacionamentos positivos com outras/os atletas, treinadoras/es, família e outros agentes do contexto esportivo ou círculo social mais amplo.

#### **PARA SABER MAIS**

A literatura internacional sobre carreira esportiva é vasta, e o Brasil também apresenta materiais nessa área. Você pode ler mais em estudos de diversas modalidades, buscando a referência completa ao final deste documento: atletismo (VIEIRA; VIEIRA; KREBS, 2003), natação (VIEIRA; VIEIRA; KREBS, 1999; BUENO et. al, 2020), basquete (GALATTI et al., 2015; BENELI; GALATTI; MONTAGNER, 2017; FOLLE et. al, 2017; CUNHA et al., 2017, GALATTI et al., 2019, FARIA et al., 2021), ginástica artística (SCHIAVON, 2009), ginástica rítmica (NAKASHIMA et al., 2018), tênis (COPETTI, 2001), voleibol (COLLET, 2018), squash (MOTTA et al., 2021), handebol (LIMA et al., 2022).

Podemos somar a esses domínios o tipo de prevalência de suporte financeiro ao longo da carreira esportiva. A figura a seguir ilustra a perspectiva do desenvolvimento holístico, ou seja, contempla as diferentes dimensões da vida de atletas.

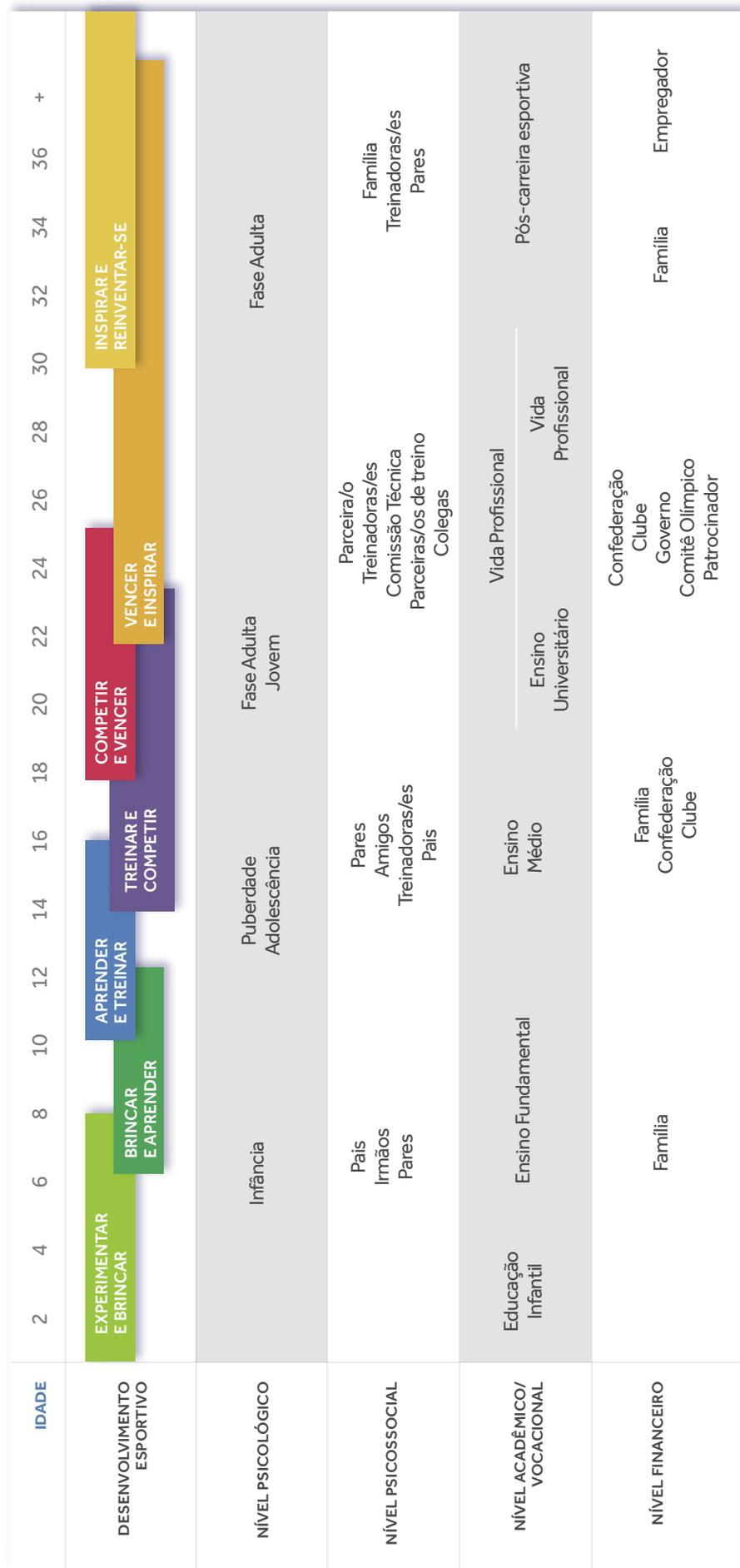


Figura 5 - Dimensões da vida de atletas ao longo da carreira esportiva dentro do CDA  
 Fonte: Adaptada de Wylleman, De Knop & Reints (2011)

Como exemplo da interação entre as dimensões, podemos pensar em atletas adolescentes, para quem um bom entorno escolar é tão importante quanto um bom entorno esportivo, ambos fomentando o desenvolvimento físico, psicológico e social. O suporte da família e de professoras/es e a compreensão de treinadoras/es a respeito do valor da escola são fundamentais para um melhor equilíbrio da dupla carreira (estudante e atleta). Da mesma forma, a necessidade de recursos financeiros vai se alterando tanto quanto as fontes disponíveis. O caso a seguir ilustra o exemplo:

#### **CASO: EXPLORANDO OS PRIMEIROS ANOS DE UM JOVEM NA CARREIRA ESPORTIVA**

Mateus conheceu o basquete na escola e logo começou a brincar com uma bola que tinha em casa, presente da mãe que havia jogado em nível estadual até optar por ter um filho e, sem suporte de seu clube na época, abandonar a carreira. Mateus nasceu no dia 5 de janeiro e sempre foi mais alto e forte que os colegas. Aos 10 anos já chegava a 1,70m de altura e aos 12 já passava de 1,80m. Pouco depois, foi aprovado em uma seletiva de um grande clube, onde logo se especializou na posição de pivô. Aos 14 anos, com estatura de 2,01m., foi dispensado do clube por não ser capaz de jogar basquete em outras posições.

Mateus teve uma nova oportunidade no ano seguinte: já com 15 anos e passando dos 2,05m, foi acolhido em um novo clube. Passou a treinar em dois períodos, aprendendo a jogar em outras posições. A evolução do jovem atleta foi considerada rápida, a ponto de, no segundo semestre da temporada, ele jogar algumas partidas também na categoria acima. Mas logo Mateus passou a ter dificuldades na escola. Além disso, pequenas contusões e uma dor constante no joelho direito começaram a acompanhar o jovem atleta. Agora, já tratado como um jogador em potencial para o Caminho da Medalha, em conversa com a família, o clube concordou em mantê-lo apenas nas competições de sua categoria. O cuidado com a dupla carreira de atleta e estudante rendeu bons frutos e, na temporada seguinte, Mateus conseguiu conciliar a escola e as competições em duas categorias. A estratégia do clube era de que ele não jogasse partidas mais fracas na sua idade, o que também deu mais tempo de quadra a outros atletas.

Aos 17 anos Mateus precisou mudar de cidade, pois seu clube não disputava a categoria sub-18. No novo clube, passou a estudar no período noturno, onde concluiu o ensino médio e alcançou a seleção brasileira. Sua família lamentou a mudança e a ausência de mais clubes e competições de basquete que permitissem que mais jovens se desenvolvessem e ficassem nas suas regiões; como o filho mais novo sonha em seguir os passos do irmão, criaram uma associação para tentar desenvolver o basquete local – embora tenham encontrado pouco suporte da federação estadual. Mas, para o Mateus tudo funcionou: segue sua carreira como atleta adulto, tendo já dois títulos brasileiros no currículo e proposta para disputar a liga espanhola no próximo ano. Depois de dois anos na seleção brasileira sub-19, não foi convocado para seleção adulta durante três anos, mas acaba de ter uma oportunidade na equipe que disputará o próximo pré-olímpico.

No caso acima, Mateus quase interrompeu a carreira esportiva de forma precoce. Durante o processo de especialização, não é recomendada a definição de prova ou posição que cada atleta seguirá no júnior e no adulto. É necessário oferecer informações sobre as especificidades do treinamento ao mesmo tempo em que se experimentam diferentes provas ou funções no esporte. Nesse período da trajetória esportiva, adolescentes/jovens devem se adaptar às exigências da modalidade específica, demonstrar domínio tático-técnico adequado à idade, podendo enfrentar um medo de possível fracasso em competições. Além disso, é fundamental a criação de um ambiente favorável à participação e à análise dos resultados de competição, não associando o sucesso ou o

fracasso aos resultados, mas sim à melhora de performance e capacidade de lidar com o ambiente de treino e competição.

O caso de Mateus também ilustra outro fenômeno recorrente no contexto esportivo relacionado à vantagem momentânea atribuída a atletas nascidos na primeira metade do ano, chamado de **efeito da idade relativa**. O desempenho e as características morfológicas de atletas em período pubertário também são influenciadas pelo ritmo maturacional. Atletas com maturação precoce – e consequentemente maior idade biológica – tendem a apresentar melhores capacidades físicas e a serem priorizados entre atletas da mesma idade cronológica em processos de seleção.

Além disso, nosso jovem atleta enfrenta a necessidade de mudar de cidade por falta de estrutura para a continuidade de sua carreira. Nesse caso, ele precisou fazer isso aos 17 anos, mas, é comum que adolescentes tenham que se mudar ainda antes, acarretando, muitas vezes, o fim precoce da carreira esportiva, uma vez que podem não contar com o apoio familiar para acompanhar essa mudança, por inúmeros motivos, como financeiros. O chamado **efeito do local de nascimento** relaciona as condições estruturais do local em que os atletas nascem. Tomando por exemplo atletas do Time Brasil medalhistas Olímpicos em 2000 e 2016, sabemos que a maioria nasceu em cidades da região Sudeste, com elevado número de habitantes e com médio Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), ou seja, locais com melhores condições básicas de vida e maior concentração de organizações esportivas.

#### CONCEITOS-CHAVE

**Efeito da idade relativa:** relacionado à prevalência de atletas nascidos nos primeiros meses do ano no esporte de rendimento, sobretudo nas etapas iniciais da carreira esportiva. Como as competições esportivas são organizadas por ano de nascimento, atletas nascidos no primeiro trimestre têm relativa vantagem em relação àqueles nascidos no último trimestre em termos de amadurecimento, maturação e desenvolvimento físico. A ausência de um processo sistematizado de formação de atletas em longo prazo gera um processo excludente na busca pelo sucesso esportivo antes da fase adulta. Esse processo repercute na seleção precipitada de atletas, muitas vezes excluindo aqueles de maturação tardia.

**Efeito do local de nascimento:** indica possíveis diferenças associadas à região/cidade que um atleta se inicia e desenvolve no esporte. Por exemplo, uma criança de uma cidade pequena talvez tenha mais acesso a brincadeiras de rua ou se desloque mais facilmente até uma praça esportiva (inclusive de bicicleta ou a pé); porém, é mais raro que cidades menores tenham instalações especializadas em modalidades esportivas específicas. Por outro lado, jovens que vivem em grandes centros podem ter mais acesso a instalações de qualidade, mas podem enfrentar dificuldades com uma locomoção longa e custosa. Esse efeito está relacionado ao acesso e especialização ao esporte.

A compreensão do desenvolvimento de atletas em longo prazo pode contribuir para a redução do efeito da idade relativa e da maturação precoce, pois indica que resultados momentâneos de atletas em formação não devem ser considerados como definitivos, visto que o parâmetro de comparação, com outros atletas da mesma categoria, pode ainda apresentar grandes alterações em um curto

período. O oferecimento de mais centros e programas de desenvolvimento de atletas em longo prazo aumenta as oportunidades de mais jovens em mais locais, reduzindo o efeito da cidade de nascimento. A proposição de competições com modelos alternativos, como temporadas mais curtas e eventos mais regionalizados ao menos até o fim da adolescência, também podem ser um fator de contribuição.

Além de situar outras dimensões da vida de atletas que seguem em paralelo ao desenvolvimento atlético ao longo das diferentes etapas, temos que reconhecer também as diversas transições nos diferentes níveis. Transições em nível psicossocial ou educacional, por exemplo, podem influenciar a carreira esportiva ao gerar novas demandas e dificuldades que ocorrem, muitas vezes, no mesmo momento de novos desafios na vida esportiva. Essas transições são consideradas momentos críticos e determinantes que podem impulsionar ou interromper a carreira esportiva ao se combinarem com momentos de maior equilíbrio ou desequilíbrio pessoal. Com base em sua maior ou menor previsibilidade, as transições são classificadas como normativas, não normativas e quase normativas.

#### CONCEITOS-CHAVE

**Transições normativas** são as que acontecem com a maioria das/os atletas, portanto, podem ser planejadas com antecedência. Ex.: etapas de carreira que se dão na adolescência e juventude devem integrar a permanência na escola; a passagem de atleta júnior para adulto exige incremento na capacidade de suportar demandas elevadas de treino e competição.

**Transições quase normativas** tendem a acontecer para determinada categoria de atletas. Mais previsíveis, favorecem o planejamento e a preparação. Ex.: com a progressão na carreira esportiva, atletas de cidades menores tendem a se mudar de cidade para ter acesso a centros de treinamento mais adequados, assim como atletas internacionais passam por relevantes adaptações culturais ao competirem e residirem fora do Brasil.

**Transições não normativas** são as menos previsíveis e que geram grandes ameaças à continuidade de atletas no Caminho da Medalha. Ex.: fatores desejados da vida adulta, como a gravidez para atletas mulheres, ou episódios não desejados, como falecimento na família.

Temos ainda que considerar que muitos desses processos são concomitantes: por exemplo, em paralelo ao processo de desenvolvimento esportivo, atletas jovens também estão em formação escolar ou superior. A essa dupla atividade é dado o nome de dupla carreira, que se estende a atletas adultas/os que podem continuar o estudo ou associar outra carreira profissional à esportiva (sobretudo amadores ou com suporte insuficiente para viver exclusivamente do esporte).

## CONCEITO-CHAVE

**Dupla carreira** é o nome dado à combinação de carreira esportiva para o rendimento com a formação educacional ou o trabalho. Isso tende a adicionar dificuldades ao processo de desenvolvimento esportivo, como conciliar compromissos esportivos, estudantis e laborais com risco de menor aproveitamento nas duas frentes. Por outro lado, atletas que vivenciaram a dupla carreira, em especial a estudantil, podem ter uma melhor transição para o pós-carreira esportiva, na medida em que cultivam outras perspectivas e interesses.

A dupla carreira, sobretudo profissional, em geral é consequência da insuficiência de recursos para se dedicar com exclusividade ao esporte. É fundamental que confederações identifiquem esses casos e as possibilidades de melhor suporte financeiro para treinamento, competições, alimentação, saúde e condições de vida geral. É preciso cuidado com a gestão da carreira de atletas para que esses processos paralelos não se tornem concorrentes.

Nesse conjunto de fatores associados ao desenvolvimento holístico de atletas, clubes e confederações devem ser parceiros e prover suporte para que atletas possam identificar as demandas das diferentes transições, assim como as barreiras em potencial a serem enfrentadas (que podem variar de acordo com a modalidade ou ambiente de desenvolvimento), avaliando os recursos disponíveis para superar esses desafios. Iniciativas voltadas ao preparo de atletas para esses momentos passam pelo desenvolvimento de habilidades para a vida, como gestão de carreira e de tempo, por exemplo. O relato de atletas mais experientes, assim como o suporte de treinadoras/es e equipe interdisciplinar, pode facilitar a avaliação da nova situação, levando ao alinhamento de expectativas e planejamento de estratégias para superar as dificuldades do momento.

## AGORA É COM VOCÊ

- Os momentos de transição de carreira podem resultar na afirmação como atleta ou no abandono da carreira. Os motivos de abandono estão relacionados a questões corporais (como incapacidade de responder a demandas físicas ou psicológicas de treino, idade avançada e queda de performance ou lesões) ou sociais (financeira, familiar, escolar). Diante disso, existem levantamentos no seu esporte que indicam os principais motivos de abandono? Uma vez identificados os motivos, quais as ações de suporte que podem ser planejadas pela sua confederação?
- Identificar as transições mais recorrentes na carreira de atleta de rendimento na sua confederação ajuda a prever demandas e estabelecer procedimentos de suporte à gestão de carreira. Quais estratégias podem ser estabelecidas e quais os recursos necessários? Como valorizar os ex-atletas do esporte oferecendo suporte na transição para aposentadoria e valorizando seu papel de inspiração para atletas mais jovens?

# 2

*CDA: CAMINHO DE  
DESENVOLVIMENTO DE ATLETAS*

Seguimos na perspectiva de que desenvolvimento de atletas é um processo complexo e em longo prazo, composto por diversas etapas que se inter relacionam, cada uma com suas particularidades, além dos diferentes fatores relacionados ou não ao ambiente esportivo, e das individualidades de cada atleta. É importante que as características dessas etapas sejam respeitadas integrando as dimensões física, psicológica e social no desenvolvimento de atletas saudáveis, competentes e resilientes, com possibilidades mais altas de uma prolongada carreira no esporte de elite.

O encurtamento ou negligência em alguma das etapas do CDA, o desrespeito às necessidades e às características individuais de atletas na sua compreensão holística podem resultar em processos de treino e na gestão de carreira equivocados, assim como gerar problemas e até mesmo a interrupção da carreira esportiva. O quadro a seguir sintetiza os equívocos mais recorrentes ao longo das diferentes etapas.

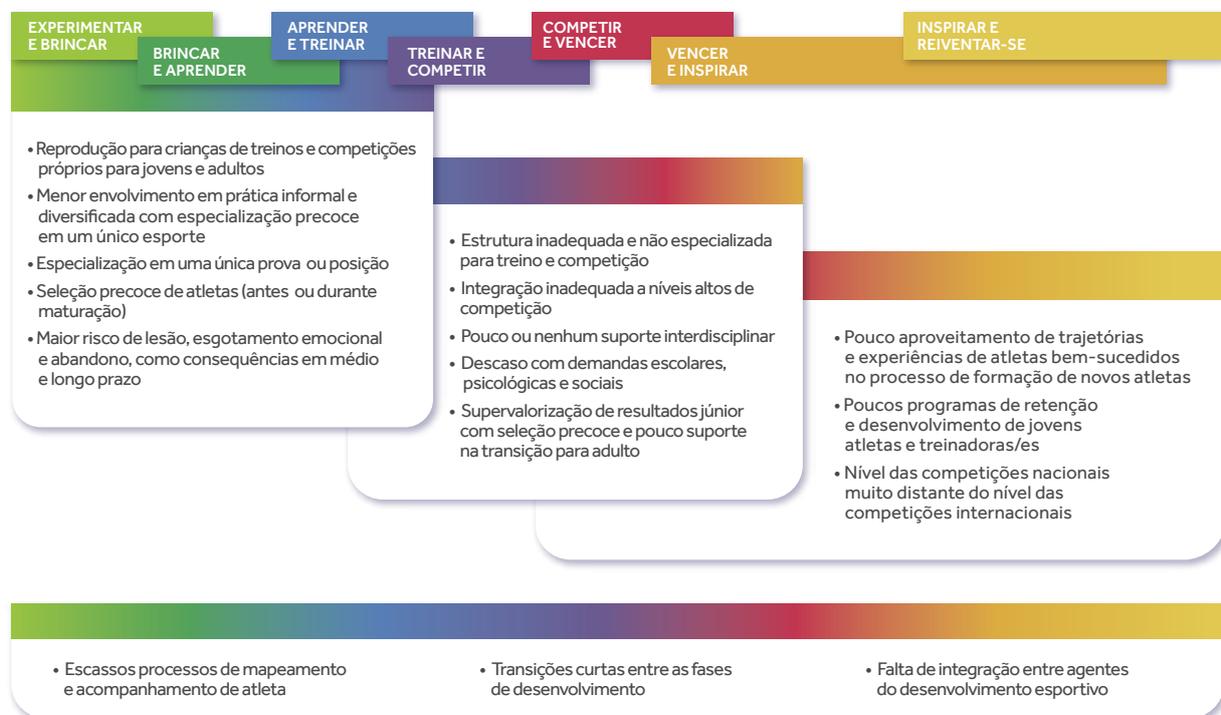


Figura 6 - Problemas típicos e recorrentes que tendem a ser prejudiciais ao CDA

Vemos que os problemas mais comuns no desenvolvimento de atletas têm diferentes naturezas. Podem estar relacionadas a (i) questões individuais de atletas, (ii) questões contextuais, como a disponibilidade de estrutura e materiais, ou (iii) questões referentes à gestão, como a falta de articulação dos agentes esportivos.

## AGORA É COM VOCÊ

Quais desses problemas você identifica no seu esporte? Existem dados que sustentam essas afirmações na sua modalidade? É preciso estabelecer estratégias de acompanhamento de atletas e a verificação dos percursos de formação daqueles que chegaram ao rendimento em boas condições de disputar medalhas, assim como os que ficaram pelo caminho. Dessa forma, é possível ser mais assertivo nas tomadas de decisão. Questionários individuais e entrevistas com grupos de atletas são as sugestões para o levantamento do cenário atual e desenho de ações para melhoria do cenário futuro.

Se já são conhecidos os principais dificultadores, é hora de avançarmos para as recomendações referentes a um processo de desenvolvimento em longo prazo adequado.

Independentemente do objetivo, o esporte praticado por crianças pode ser livre ou orientado, devendo sempre priorizar a diversificação de práticas em um contexto de brincadeira e diversão. Após o processo de iniciação esportiva, duas rotas devem ser consideradas: a do **desenvolvimento esportivo para o rendimento** (aqui chamado de Caminho da Medalha) ou o **esporte de participação** (aquele praticado no lazer e autorrealização). Poucos praticantes chegarão ao alto nível de desempenho e, se o esporte é um bem social que desenvolve pessoas, deve ser proporcionado a todos e todas. Além disso, o esporte de participação pode nutrir mais espectadores e apoiadores de uma modalidade esportiva, aumentando seu valor social e gerando visibilidade de investimentos.

É na rota do rendimento que este documento tem foco e é na juventude que o desenvolvimento para esse nível de desempenho começa a se desenhar e avançar gradativamente para atingir resultados expressivos do regional ao internacional, alcançando a condição de percorrer um caminho por medalhas no maior nível desejado: o Olímpico.

Para representar essa trajetória, a figura 7 ilustra a ideia de desenvolvimento esportivo em longo prazo, estabelecendo um modelo brasileiro de desenvolvimento de atletas, o **CAMINHO DE DESENVOLVIMENTO DE ATLETAS (CDA)**, com 7 etapas que se interligam por meio de períodos de transição, que devem se somar às especificidades de cada modalidade e características pessoais dos/as atletas:



Figura 7 - CDA: Caminho de Desenvolvimento de Atletas

Para melhor interpretação do CDA, é importante considerar:

- Modelos como esse representam tendências gerais, mas as trajetórias esportivas são individuais e devem ser levadas em consideração quaisquer particularidades.
- Cada etapa tem seus objetivos específicos que devem servir de orientação para os resultados esperados a cada momento. Não se espera (e provavelmente não é desejável) que critérios de desempenho de etapas posteriores sejam atingidos de maneira precoce.
- Apesar de representar um percurso desejado de desenvolvimento esportivo, é importante entendê-lo como um sistema aberto e contínuo.
- É importante compreender que o percurso que iremos abordar tem implicações diretas na vida pessoal e cotidiana daquele que se desenvolve no meio esportivo e se torna atleta de rendimento, o que deve ser considerado na perspectiva holística.
- As idades-limite de cada etapa são referências com relativa flexibilidade, de acordo com o contexto das modalidades específicas. A proposta é que as transições sejam fluidas, considerando o desenvolvimento de cada atleta como um todo e não apenas a sua idade cronológica.

## PARA SABER MAIS

Os botões abaixo são dos documentos de referência do Desenvolvimento Esportivo do Reino Unido, do Canadá e da Austrália, e podem ser consultados para melhor compreensão do CDA, assim como para conhecer de que forma outros países abordam esse processo.



Reino Unido



Canadá



Austrália

Toda essa proposta se sustenta na perspectiva do desenvolvimento holístico de atletas, que assume que, em qualquer contexto esportivo, os objetivos de desempenho devem ser condizentes com o desenvolvimento humano saudável, tendo em vista as dimensões física, psicológica e social, sempre em interação e em movimento.

Três dimensões serão destacadas como importantes em uma perspectiva holística: a **pessoa**, o **esporte** e a **gestão**. A dimensão da pessoa engloba os elementos físicos, psicológicos e sociais (incluindo demandas acadêmicas e laborais) de cada atleta que acessa o sistema; a dimensão do esporte relaciona os elementos relativos às características ou demandas esportivas no treino e competição, assim como valores vividos no esporte nas diferentes etapas da carreira; já a dimensão da gestão indica o que as organizações esportivas – como as **confederações** – precisam oferecer de recursos e suportes institucionais e individuais para que o desenvolvimento de cada atleta seja possível.

O esporte é o ponto de interseção entre a pessoa e a gestão. O início da prática esportiva ocorre sob forte influência das pessoas de convívio mais próximo. Para que haja oportunidade de desenvolvimento em longo prazo, é preciso que os órgãos responsáveis pela gestão entrem em ação. Sendo assim, a dimensão do esporte é criada pela intenção da prática e do convívio no ambiente esportivo, que são potencializadas à medida que as ações da gestão esportiva atuam nesses ambientes.

Essas três dimensões, quando combinadas em equilíbrio dentro de um programa esportivo de desenvolvimento em longo prazo, tendem a sustentar carreiras esportivas mais bem-sucedidas. Esses programas, ao se basearem na perspectiva holística, respeitam a característica multifatorial desse processo assim como a contribuição de diferentes áreas e profissionais, valorizando a diversificação antes da especialização e evitando a especialização precoce em uma modalidade só e/ou cargas de treinamento e cobrança inadequadas para a faixa etária. Processos que antecipam essas etapas podem também levar ao Caminho da Medalha, entretanto, com a saúde comprometida e a redução do gosto pela prática, estando, por isso, mais associada ao abandono da prática esportiva.

A participação em práticas esportivas não garante o automático desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento humano saudável e com melhoria de resultados. É preciso que os programas esportivos sejam cuidadosamente pensados para promover esse propósito. É importante que atletas sejam protagonistas do próprio desenvolvimento, contribuindo conscientemente com a evolução de sua carreira esportiva, assim como de seus pares, em constante processo de aprendizagem para se desenvolver de maneira integral. Para isso, todos os ambientes esportivos destinados ao desenvolvimento de atletas devem resguardar a segurança psicológica e física de crianças, adolescentes, jovens e adultos, respeitando suas especificidades. Devem ainda:

- Fornecer estrutura e acompanhamento adequados à faixa etária das/os atletas.
- Promover relacionamentos adequados entre pares e com treinadoras/es, proporcionando a atletas o sentimento de pertencimento.
- Seguir normas sociais positivas, promover autonomia, empoderamento e oportunidades para o desenvolvimento de competências.
- Integrar a família e a comunidade de atletas.

Uma maneira de saber direcionar e corrigir as rotas do desenvolvimento de atletas é conhecendo melhor a vida delas/es. Para isso, é necessário analisar os diversos elementos relacionados à rotina de atletas em diferentes idades e etapas de desenvolvimento ao longo da carreira esportiva e as demandas de gestão a elas relacionadas. A figura 8 estima a distribuição das demandas de sono, nutrição, cuidados pessoais, atividades da vida cotidiana, acadêmicas e de lazer ao longo de um dia na vida de atleta, nas diferentes etapas do CDA.

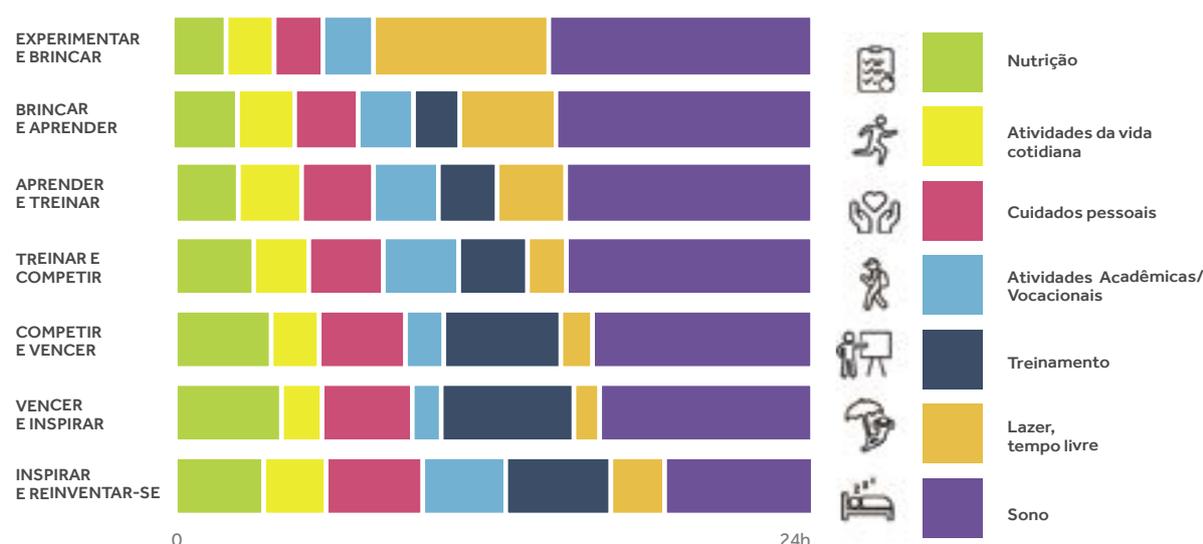


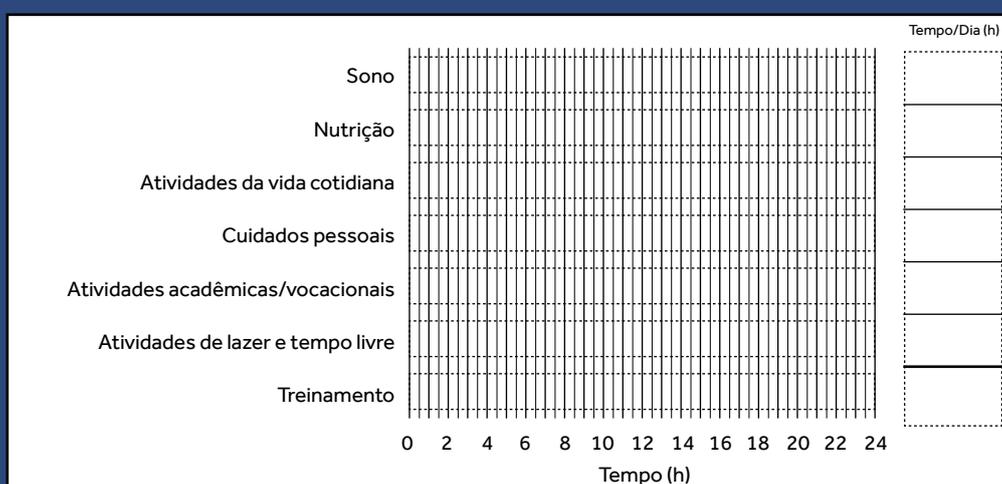
Figura 8 - Rotina de atletas nas diferentes etapas do Caminho de Desenvolvimento de Atletas

## AGORA É COM VOCÊ

Após conhecer os aspectos da rotina de um atleta em suas diferentes etapas, é fundamental que você pense em investigar melhor a vida dos atletas da sua modalidade. Para isso, recomendamos dois questionários práticos para que consiga compreender melhor estes parâmetros da vida dos/das atletas. O primeiro está relacionado à frequência semanal das atividades já listadas. Veja o modelo de questionário abaixo, relacione com o quadro explicativo de cada aspecto e encontre formas de aplicá-lo, via questionário impresso ou formulário online. Nesta primeira ferramenta, destacamos três aspectos quantitativos fáceis de mensurar e muito importantes para conhecer da rotina de um/uma atleta. Eles indicam o quanto e como essas atividades estão presentes na vida de suas/seus atletas.

ASPECTOS QUANTITATIVOS DA ROTINA DIÁRIA DE UM ATLETA	FREQUÊNCIA SEMANAL EM QUE AS ATIVIDADES ESTÃO INSERIDAS NA SUA ROTINA						
Atividades acadêmicas/ocasionais	1	2	3	4	5	6	7
Atividades de lazer, ócio e tempo livre	1	2	3	4	5	6	7
Treinamento	1	2	3	4	5	6	7

O segundo questionário é uma forma de conhecer a rotina diária da/o atleta. É importante que todos os aspectos sejam explicados para que as/os atletas tenham tempo suficiente de monitorar a própria rotina e possam responder da melhor maneira possível, colocando o tempo aproximado gasto dentro de cada um dos aspectos mencionados. Recomendamos que o levantamento seja feito com dados de ao menos três dias e que seja refeito em diferentes períodos durante a temporada. A compreensão da rotina da/o atleta pode contribuir para que treinadoras/es e equipe interdisciplinar compreendam melhor as demandas diárias, estruturando treinamentos mais adequados e integrando melhor atividades relacionadas ao treino a outras necessidades de maneira equilibrada. Veja o modelo de questionário a seguir:



Destacamos o treinamento como um dos componentes de maior importância no Caminho de Desenvolvimento de Atletas. Ao longo das etapas, ele vai se modificando progressivamente do ponto de vista da complexidade, da especificidade e da quantidade. O treinamento está diretamente relacionado às competições, que passam pelo nível local (como festivais, campeonatos municipais ou regionais) até atingir níveis estaduais, nacionais, internacionais e Olímpico. Destacamos essa progressão na figura 9, indicando características do treino e da competição em cada uma das etapas.

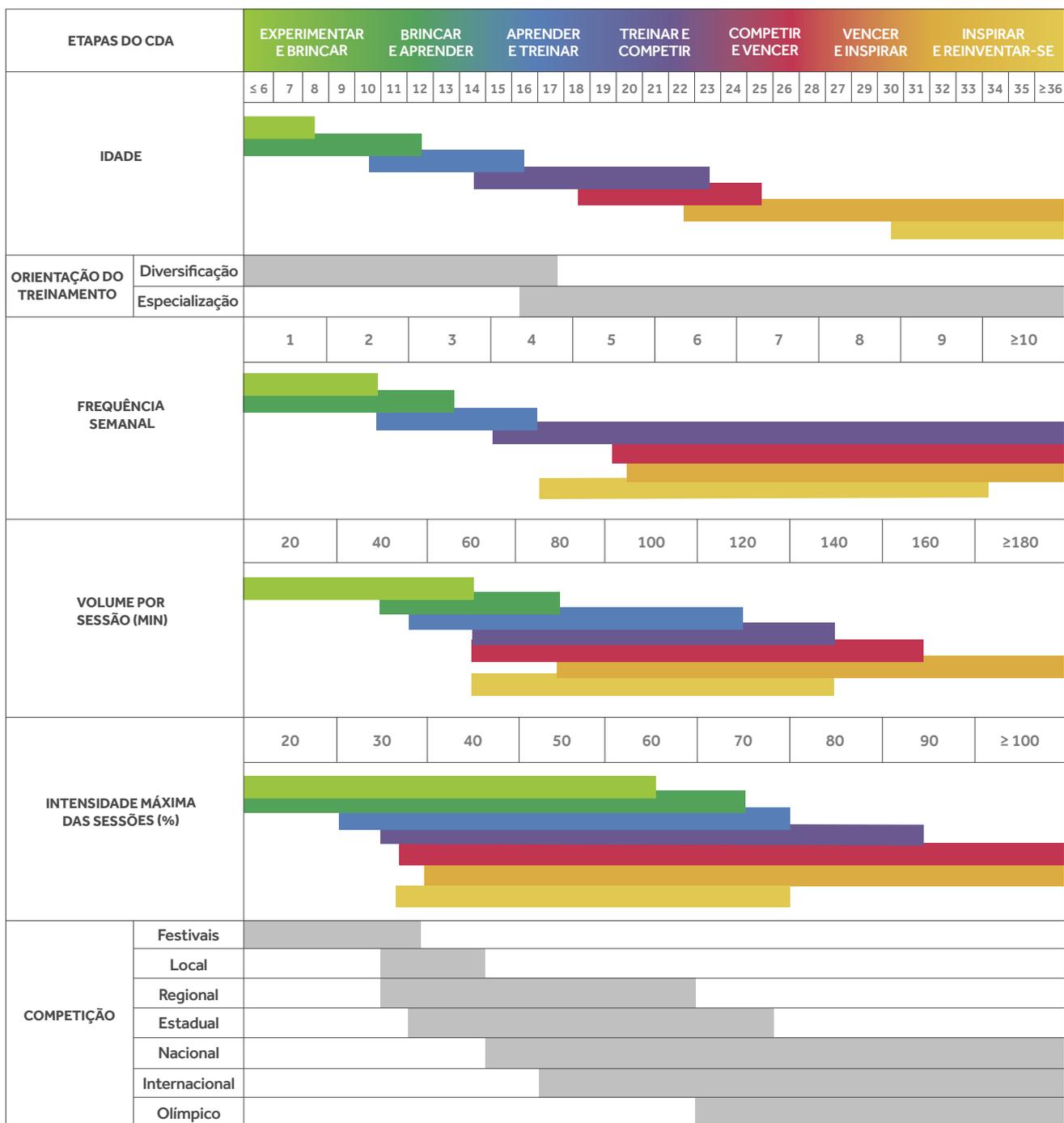


Figura 9 - Características do treino e competição ao longo das etapas do CDA

Reconhecemos as características específicas de cada modalidade, como no caso de algumas com especialização antecipada e outras mais tardias. Entretanto, ressaltamos que os indicadores podem servir de balizadores para conhecer melhor o panorama do CDA, organizar o processo de treino e elaborar os objetivos dentro de cada etapa.

Na sequência deste documento, vamos avançar com recomendações para o desenvolvimento de atletas de rendimento, detalhando as tendências atuais em cada uma das 7 etapas que compõem o modelo brasileiro já apresentado aqui.

# 2.1

## EXPERIMENTAR E BRINCAR

Experimentar variadas formas de se movimentar em jogos e brincadeiras infantis com segurança e liberdade é o foco desta primeira etapa em que as crianças se desenvolvem integralmente, durante a primeira infância, enquanto brincam de praticar esporte.

### CASO: EXPERIMENTAR E BRINCAR

Caio e Carla são gêmeos e nasceram em uma família de esportistas amadores. O pai e a mãe se conheceram em uma corrida de rua e, poucos anos depois, já eram 4 na família. Como ambos trabalhavam fora, as crianças foram matriculadas com 4 meses em um Centro Municipal de Educação Infantil perto de casa, onde estudaram até os 4 anos. O momento favorito delas era a hora do parquinho quando experimentavam todos os brinquedos, do trepa-trepa ao escorregador, intercalando com brincadeiras de pega-pega com os colegas. Em alguns fins de semana, costumavam frequentar o parque com seus pais, onde exibiam novas peripécias corporais, brincavam de jogos de bola com os pés e com as mãos e estavam enfrentando um novo desafio: andar de bicicleta sem rodinhas.

Os avós maternos moravam em um prédio com piscina e, nos dias ensolarados de visita, os irmãos se esbaldavam na água, imaginando serem tubarões e golfinhos. Apesar do apartamento pequeno em que moravam, eles sempre davam um jeito de se divertir escalando as gavetas do armário ou os batentes da porta, enquanto os pais observavam atentos e com um sorriso contido, um misto de orgulho e alegria, por verem os filhos autoconfiantes.

As experiências corporais e esportivas nessa etapa devem estimular as crianças de forma que:

- Tenham prazer e motivação em se movimentar e possam brincar de praticar esporte.
- Desenvolvam competências corporais básicas e diversificadas.
- Socializem com outras crianças e adultos em ambientes saudáveis de prática corporal.

## A PESSOA

O desenvolvimento das crianças, em seus primeiros anos de vida, é marcado por mudanças em todas as dimensões. Em relação ao **crescimento e desenvolvimento físico**, há aumentos regulares na estatura, massa corporal e massa muscular. Os sistemas ósseo, muscular e cardiorrespiratório estão em processo de crescimento e amadurecimento e, por isso, é fundamental cuidar para que as vivências esportivas não sobrecarreguem essas estruturas.

A partir dos 4 anos, a taxa de desenvolvimento desacelera continuamente, até subir outra vez na adolescência. Nesse período, o cérebro das crianças está em desenvolvimento, e o amadurecimento do sistema nervoso, inclusive a região do cerebelo, favorece o desenvolvimento das funções motoras como a postura corporal, os movimentos voluntários, ajustes finos, o controle dos órgãos sensoriais na orientação espacial e a consciência corporal.

Por conta desse progresso, as crianças adaptam seus corpos a uma vida com mais possibilidades motoras e desenvolvem e aperfeiçoam uma ampla variedade de competências corporais. O desenvolvimento das capacidades coordenativas como ritmo, coordenação e orientação espacial dá base para a aprendizagem de habilidades motoras (correr, saltar, rolar, agarrar, lançar, girar etc.), que permitem se locomover pelo espaço e manipular objetos, coordenando cada vez mais os movimentos.

Do ponto de vista **psicológico**, as crianças desenvolvem funções cognitivas que possibilitam a expressão de suas vontades, devido ao desenvolvimento da linguagem, acompanhada de uma maior autonomia. São criativas e adaptáveis a diferentes tipos de estímulos, mas tendem a compreender as coisas de maneira global sem perceber detalhes, o que deve ser levado em consideração nos processos formais de aprendizagem esportiva. Assim, de forma complexa, aumentam as interações com o ambiente e otimizam ao mesmo tempo as habilidades corporais gerais.

É um período de grande desenvolvimento e aprendizagem em que as crianças descobrem o mundo e começam a construir habilidades socioemocionais importantes ao entendimento de si, como autoconceito e autoestima, em que a qualidade das relações sociais e as experiências pessoais de sucesso e fracasso são fatores mediadores. Portanto, aos adultos, cabe promover vivências esportivas física, psicológica e socialmente seguras e saudáveis, favorecendo o desenvolvimento integral.

Nessa fase as crianças apresentam características egocêntricas em relação ao seu **desenvolvimento social** e demonstram dificuldade em compreender o espaço e o papel do outro, evidenciando limitações para cooperar em jogos e dificuldade em lidar com derrotas. O egocentrismo também limita a compreensão dos valores morais e regras sociais. É comum que simplesmente copiem comportamentos ou obedeçam à autoridade do adulto, mas, em outros momentos, não obedeçam a algumas regras, porque não são capazes de, cognitivamente, entenderem para que elas servem. Dada a dificuldade de verbalizar suas emoções, muitas vezes as crianças se expressam de forma física, expressando sua raiva com agressões, ou sua alegria com abraços.

Esse egocentrismo impacta a relação com seus pares, mas as oportunidades de socialização contribuirão para o desenvolvimento gradual da capacidade de interação e compreensão do outro, e é fundamental o estímulo à convivência com uma diversidade de crianças.

O relacionamento da criança com a família é determinante para o início e manutenção da prática, pois é uma fase em que ela está começando a construir hábitos, sendo os familiares os responsáveis por incentivar e oportunizar a prática diversificada e divertida. Quando houver a presença de

**educadoras/es**, a relação deve ser leve, divertida, de conquista e engajamento da criança no esporte. Não há nenhum benefício em cobranças ou pressões nesse momento, nem por resultados nem pela escolha de modalidade esportiva. As vivências dentro desse campo devem ser voltadas para o sucesso, estimulando autoconceito positivo e motivando as crianças a praticarem várias atividades esportivas, tornando-as aptas a conviver em ambientes educacionais (dentro e fora da escola) que estimulem a aprendizagem contínua.

## O ESPORTE

### As Vivências

Nos anos iniciais da infância, o esporte deve se apresentar como um cenário de fantasia e imaginação que desperte a curiosidade e o desejo das crianças para **brincarem de praticar esporte** à própria maneira. Isso significa que as brincadeiras infantis podem até guardar certas características das modalidades esportivas, mas, em grande parte, serão distintas para tornar o esporte possível para as crianças na primeira infância.

A brincadeira é naturalmente a forma mais espontânea de estimular o desenvolvimento integral de crianças, pois é o modo pelo qual elas descobrem seus corpos, seus movimentos e sua relação com o mundo simbólico e lúdico. Os movimentos experimentados em jogos e brincadeiras são facilitadores do desenvolvimento físico-motor, psicológico e social das crianças.

Nessa etapa, tem início o processo de letramento corporal, que compreende o desenvolvimento da autoconfiança, a motivação e as competências corporais. Tudo isso será a fundação para o engajamento saudável e duradouro em relação a práticas corporais e esportivas durante a vida, tanto no lazer quanto no rendimento, tendo em vista o Caminho da Medalha.

### CONCEITO-CHAVE

**Letramento corporal** corresponde ao processo de desenvolvimento de motivação, confiança, competência física, ou seja, um conjunto de conhecimentos que promovam o envolvimento das pessoas com o exercício físico por toda a vida. Programas de Desenvolvimento Esportivo ao redor do mundo têm adotado esse conceito para balizar as atividades corporais e esportivas que são oferecidas durante as fases iniciais de desenvolvimento na infância como fundamento de um estilo de vida ativo e da formação de atletas.

Não investir em letramento corporal na infância, além de prejudicar o desenvolvimento integral saudável de crianças, reduz a quantidade e a qualidade de atletas em desenvolvimento e prejudica a participação esportiva no Caminho da Medalha.

As vivências esportivas na etapa **Experimentar e Brincar** têm potencial de contribuição para o desenvolvimento holístico saudável das crianças, desde que ajustadas às suas possibilidades e necessidades. Para isso, as vivências esportivas devem:

- Priorizar situações de prática livre em ambientes seguros e desafiadores corporalmente. Um ótimo exemplo disso são os parques infantis que oferecem inúmeros estímulos corporais divertidos.
- Estimular o desenvolvimento de competências corporais gerais e diversificadas explorando todas as partes do corpo em diferentes ambientes (aquático, terrestre, marítimo etc.) e com materiais distintos, como início do processo de letramento corporal quando em programas estruturados com mediação de profissionais de Educação Física.
- Utilizar jogos e brincadeiras infantis como principal estratégia de desenvolvimento e aprendizagem por meio de abordagens de ensino exploratórias, sem certo ou errado nem exigência de padrões corretos de execução de movimentos.
- Enfatizar a participação e a diversão em situações competitivas informais, modificando-as para atender às particularidades das crianças que, nessa fase, brincam de competir. Garantir ambientes de aprendizagem inclusivos e de gênero neutro para promover o acesso igualitário para todas as crianças, meninas e meninos, com ou sem deficiência. Nessa etapa, o desenvolvimento de meninos e meninas é similar e, portanto, todas as práticas esportivas e brincadeiras podem ser realizadas de forma conjunta.

## A GESTÃO

O principal desafio para todos os adultos e organizações promotoras das primeiras vivências esportivas para crianças durante o **Experimentar e Brincar** é respeitar seu processo peculiar de desenvolvimento sem projetar expectativas, exigências ou estruturas esportivas formais nesse momento.

A família é o ponto de partida para as primeiras vivências esportivas das crianças rumo ao letramento corporal. As brincadeiras desse tipo devem fazer parte do dia a dia de maneira espontânea, oferecendo liberdade para elas explorarem seus movimentos em ambientes seguros, porém desafiadores, que apresentem ampla variedade de estímulos. Na educação infantil, professoras/es também têm papel importante em oferecer oportunidades de brincadeiras e jogos corporais.

É comum ocorrer a iniciação em alguns esportes e, especialmente nesses contextos formais de prática (ex.: clubes, ONGs, escolinhas de esporte, academias etc.), mais do que especialistas da modalidade esportiva, os profissionais devem ter conhecimento profundo sobre desenvolvimento infantil e competências para atuar com crianças dessa faixa etária. O cuidado deve estar em proporcionar um ambiente divertido de descoberta para a prática saudável em ambiente seguro.

## AGORA É COM VOCÊ

Adultos são modelos de conduta, e as/os atletas de elite da sua modalidade também podem influenciar positivamente as famílias – adultos e crianças – a adotarem um estilo de vida ativo, além de serem importantes porta-vozes de difusão da modalidade junto à população. Já pensou em quais ações de comunicação e divulgação da modalidade sua confederação pode fazer para se aproximar do público infantil e familiarizá-lo com o esporte contribuindo, além disso, para uma vida saudável?

Um dos pontos centrais para promoção do letramento corporal das crianças é a oferta de um ambiente seguro, desafiador e diversificado para exploração da criatividade corporal. Como sua modalidade esportiva pode colaborar? Já imaginou um parque infantil Olímpico? Como adaptar a sua modalidade para se tornar brinquedos de um parque infantil? Quais espaços, equipamentos e materiais podem ser desenvolvidos? Quem são parceiros em potencial de uma iniciativa como esta?

Se a sua modalidade esportiva já oferece prática formal para crianças na primeira infância, que tal elaborar um programa ou documento com orientações para os profissionais de Educação Física que atuam com esta faixa etária? Quais seriam os elementos-chave para que seu esporte contribua com o letramento corporal das crianças?

Quadro 3 - Síntese da etapa Experimental e Brincar

EXPERIMENTAR E BRINCAR		
PESSOA		
IDADE APROXIMADA: DO NASCIMENTO A +/- 8 ANOS		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento e desenvolvimento dos sistemas ósseo, muscular e cardiorrespiratório.</li><li>• Desenvolvimento do cérebro e de funções motoras de controle voluntário que favorecem coordenação e desenvolvimento de ações motoras básicas.</li><li>• Desenvolvimento de linguagem.</li><li>• Ganhos em autonomia e criatividade.</li><li>• Início do desenvolvimento de autoconceito e autoestima.</li><li>• Baixa capacidade de sustentar a concentração por longos períodos.</li><li>• Em estágio egocêntrico, interagem com o mundo (pessoas e objetos) pela via da imaginação.</li><li>• A família é grande influenciadora da construção de hábitos de prática de atividades corporais.</li></ul>		
ESPORTE		
FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 a 2 sessões por semana.</li><li>• 20-60 minutos de atividades estruturadas.</li><li>• Horas diárias para prática livre de jogos e brincadeiras sem mediação adulta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusivas, seguras, divertidas, desafiadoras e mistas.</li><li>• Jogos e brincadeiras infantis que promovam letramento corporal em ambientes diversos (água, mar, grama, areia, pista, quadra etc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informais e vivenciadas a partir dos jogos infantis sem interferências adultas.</li></ul>
GESTÃO		
AÇÕES		INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgação da modalidade, promovendo letramento corporal das crianças e um estilo de vida ativo para as famílias.</li><li>• Apoio ao desenvolvimento profissional (gestoras/es e professoras/es) para atuação em programas esportivos estruturados na infância.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Popularidade da sua modalidade junto ao público infantil e suas famílias.</li><li>• Qualidade dos programas estruturados de vivência esportiva.</li></ul>

## 2.2

### BRINCAR E APRENDER

Esta segunda etapa corresponde ao primeiro contato formal com o esporte mediado por treinadoras/es, em programas estruturados de iniciação esportiva de clubes, ONGs, escolas de esporte, entre outros. Ainda que possa acontecer em outros períodos da vida, como adolescência e até mesmo na idade adulta, idealmente, é na segunda infância que se espera que as crianças aprendam várias modalidades esportivas brincando. A etapa **Brincar e Aprender** dá continuidade ao processo de letramento corporal ao promover uma iniciação multiesportiva voltada para o desenvolvimento esportivo geral e diversificado sem foco em uma modalidade específica. Nessa etapa deve ser estimulado o gosto pela prática e oportunidades de envolvimento esportivo variado, o que contribui para tornar as crianças mais ativas e saudáveis e favorece a prática esportiva durante todo o seu ciclo de vida.

#### CASO: BRINCAR E APRENDER

Agora que estavam nos anos iniciais do Ensino Fundamental, Caio e Carla seguiam desbravando novas práticas esportivas na escola. De escalar batentes, Caio passou a aspirante a acrobata nas aulas de circo do programa extracurricular (para orgulho da mãe e desespero do pai); enquanto Carla se aventurava na capoeira (mas gostava mesmo era de batucar o atabaque). Além disso, frequentavam duas vezes na semana o programa de iniciação multiesportiva do clube para funcionários da empresa onde o pai trabalha. Estavam na mesma turma e lá praticavam diversas atividades esportivas organizadas em um currículo integrado que combinava jogos com bola, jogos de rebatida, modalidades aquáticas e esportes individuais em formato de rodízio. No último mês, participaram do primeiro festival multiesportivo do clube e não falavam de outra coisa em casa, especialmente do sorvete que todas as crianças ganharam no final. Agora que estavam de férias, tinham ido visitar os avós, que se aposentaram e foram morar na praia. Finalmente, Carla e Caio conheceram o mar e também seus primeiros “caldos”, o que fez com que, nos dias restantes, preferissem jogar bola na areia.

Os programas de iniciação esportiva da etapa **Brincar e Aprender** devem ser orientados para que as crianças:

- Tenham prazer na prática esportiva e vontade de continuar aprendendo.
- Sintam-se confiantes e competentes para desafiar-se no processo de desenvolvimento multiesportivo.
- Construam repertório de solução de problemas corporais que as permitam realizar uma ampla exploração de movimentos e uma maior diversidade possível de atividades esportivas.

## A PESSOA

Nesta segunda fase da infância, as crianças passam por um processo de desenvolvimento menos acelerado e mais equilibrado que na anterior. Em termos de **desenvolvimento físico**, as crianças passam por aumentos lentos e regulares na altura e na massa corporal. É um período que antecede o estirão de crescimento da pré-puberdade, em que meninos e meninas são similares nos padrões de crescimento.

Quando bem estimuladas pelo ambiente, elas aprendem habilidades esportivas com mais rapidez pela maior organização dos sistemas sensorial e motor. Esses avanços são percebidos no aumento da coordenação motora e das habilidades esportivas. Nesse período, existe um potencial ilimitado de habilidades a serem aprendidas, e a variação de estímulos é fundamental para ampliar a base de desenvolvimento que poderá ser transferida a outras modalidades esportivas ao longo das etapas do CDA.

Sobre o **desenvolvimento psicológico**, as crianças o iniciam com uma percepção muito concreta do ambiente e evoluem gradativamente para um pensamento mais abstrato, desenvolvendo a habilidade de compreender melhor as próprias emoções e as dos outros, de forma que aumente a complexidade de relacionamentos com pares e pessoas adultas. Em contrapartida, desde o início da etapa, as crianças têm uma propensão muito grande à imaginação, que é uma precursora da criatividade. São curiosas, mas apresentam atenção difusa, não sustentam atenção concentrada por muito tempo e, por isso, não prestam atenção a explicações demoradas, distraindo-se facilmente em longas filas de espera para um exercício. É comum que, ao final da etapa, elas estejam mais autoconscientes, devido ao desenvolvimento intelectual, o que favorece a tomada de consciência e a racionalização sobre suas vivências.

Em relação ao **desenvolvimento social**, a linguagem ajuda a compreender e a levar em conta as opiniões e os sentimentos de colegas. Tornam-se, pouco a pouco, mais capazes de realizar ações coletivas em busca de um objetivo comum em uma brincadeira ou jogo. Compreendem melhor regras e desenvolvem julgamento moral. Tornam-se mais independentes e começam a desenvolver competências socioemocionais relacionadas a valores e atitudes, como confiança e respeito aos colegas e às regras. Para isso, a prática esportiva oferece oportunidades únicas de desenvolvimento ético e moral.

Conforme se desenvolvem, as crianças conseguem lidar com situações novas e cada vez mais complexas, começam a se interessar mais pela própria aprendizagem e desejam assumir mais responsabilidades. Por isso, há um engajamento mais consciente no esporte e na escolha das atividades preferidas, além do gosto pela competição ficar mais evidente.

Na etapa **Brincar e Aprender**, a **família** continua sendo a principal incentivadora das crianças, tanto do ponto de vista estrutural quanto do apoio emocional e motivacional. Entretanto, com o avanço do desenvolvimento cognitivo e social, o relacionamento com **pares** e o pertencimento a um grupo

social ganha mais relevância, podendo impactar positivamente no desenvolvimento da autoestima e na permanência no programa esportivo. **Treinadoras/es** têm um papel fundamental em apresentar o esporte como uma experiência positiva e inclusiva para todas as crianças, mantendo o foco na diversão e a diversificação ao direcionar as experiências para o aprendizado amplo de variadas práticas esportivas.

### **MENINAS E MULHERES: MENINOS E MENINAS PODEM PRATICAR ESPORTE JUNTOS?**

Na etapa **Brincar e Aprender**, meninos e meninas apresentam características semelhantes de crescimento e desenvolvimento e, se ambos receberem estímulos parecidos durante a infância, é esperado que tenham desenvolvimento esportivo similar.

Entretanto, raramente meninos e meninas têm as mesmas oportunidades de vivências corporais. Sabemos que meninos são mais estimulados a praticarem atividades físicas e esportes, enquanto meninas enfrentam dificuldades e barreiras culturais nesse aspecto. Assim, as turmas esportivas são comumente ocupadas por meninos que praticam esportes desde pequenos e por poucas meninas que, em geral, participam pela primeira vez de uma prática sistematizada.

As oportunidades desiguais se refletem em desempenhos esportivos diferentes que se tornam evidentes em aulas de iniciação esportiva com turmas mistas. Essas diferenças são acentuadas em modalidades tradicionalmente vinculadas aos homens, como as coletivas e de contato, que ainda apresentam resistência social para a participação de meninas e mulheres. Nesse contexto, os estímulos propostos tendem a destacar o desempenho e protagonismo dos meninos e limitar a participação e o desenvolvimento das meninas. Por esses motivos, as turmas mistas podem gerar ambientes desconfortáveis e não tão seguros para meninas vivenciarem, explorarem e se desenvolverem no esporte.

Temos que ter cuidado ao generalizar esse cenário porque também existem meninas que preferem praticar com meninos. Para fomentar seu desenvolvimento em turmas mistas, é importante promover estímulos que respeitem as individualidades das crianças e propor atividades e situações que possam desconstruir os estereótipos de gênero. Além disso, é importante fornecer um ambiente inclusivo no qual elas se sintam confortáveis, apoiadas e encorajadas a praticar esportes.

Uma alternativa para promover a maior participação de meninas no esporte pode ser o oferecimento de turmas só para elas, com ambientes mais seguros e confortáveis para as praticantes. Estudos apontam que, dentre as meninas que preferem práticas separadas, há diversos motivos, incluindo a ausência de comparação constante com meninos, maior oportunidade de desenvolver habilidades e relacionamentos, maior diversão e atenção de professoras/es.

## **O ESPORTE**

### **A Aprendizagem**

A transição da prática esportiva informal para outras mais formalizadas deve acontecer gradativamente ao longo da etapa **Brincar e Aprender**, de maneira que as crianças tenham contato com as estruturas formais das modalidades esportivas sem, contudo, reproduzir o esporte adulto na íntegra.

O maior desafio para as organizações esportivas promotoras do esporte na infância é, sem dúvida, garantir que a vivência esportiva seja prazerosa, divertida e inclusiva, evitando a seletividade, a especialização precoce e as sobrecargas físicas e psicológicas que ocorrem quando, erroneamente, se reproduz o esporte de rendimento nesta fase. As versões “mini” das modalidades, com simplificação de regras e adaptação dos espaços, equipamentos e formas de prática, são altamente recomendadas na iniciação para mitigar esses problemas.

Programas de iniciação esportiva no **Brincar e Aprender** devem ser estruturados de maneira a respeitar e atender às necessidades de desenvolvimento das crianças e comprometerem-se com o processo de letramento corporal, assim como na etapa anterior. Para tanto, devem ser caracterizados por atividades que enfatizem sua prática lúdica e diversificada. Isso envolve quantidades e qualidades necessárias para o desenvolvimento de habilidades em acordo com o processo individual de maturação para todas as crianças que se interessem, sem qualquer processo de seleção. A etapa busca oferecer experiências positivas de sucesso para difundir o esporte como prática saudável na infância.

A dimensão lúdica das atividades de iniciação esportiva é garantida quando elas apresentam, entre outras, as seguintes características:

1. São *prazerosas*, e as crianças as praticam porque querem e gostam.
2. São *desafiadoras*, apresentando um grau adequado de dificuldade e imprevisibilidade que motiva as crianças a quererem realizá-las e superá-las.
3. São *possíveis* de serem realizadas com sucesso e, portanto, ajustadas de acordo com as competências das crianças.
4. São *simbólicas*, estabelecendo conexões e sentidos para a experiência esportiva em relação aos seus aspectos culturais e históricos que engajam as crianças pelas vias da imaginação.
5. São *construtivas*, exigindo envolvimento ativo e criativo das crianças no processo de aprendizagem para que aprendam os múltiplos elementos que compõem as modalidades esportivas.

As brincadeiras e os jogos continuam, portanto, sendo a principal estratégia de aprendizagem dos programas do **Brincar e Aprender** por contemplarem oportunidades de serem tratadas de maneira informal, lúdica e diversificada, favorecendo o desenvolvimento da criatividade e a autonomia das crianças com estímulos que as levem a construir respostas corporais para se adaptar às diversas situações esportivas. É por meio das brincadeiras e jogos que as crianças desenvolvem habilidades motoras, competências táticas gerais e capacidades físico-motoras, sem necessidade de alocar tempo para atividades específicas de preparação física. Da mesma forma, os jogos de regras são recurso fundamental para promover o desenvolvimento psicológico, moral e cognitivo.

Em programas de iniciação esportiva é desejável também que sejam proporcionadas experiências com certo grau de informalidade ao se reduzir a interferência de treinadoras/es enquanto as

crianças praticam. Isso se dá por meio de abordagens pedagógicas mais exploratórias em que elas são estimuladas a usarem a criatividade para sugerir as atividades e as formas de prática e a experimentá-las por meio de tentativa e erro, sem a necessidade de corresponderem a um padrão único e tido como correto de movimento. É fundamental aproveitar a curiosidade e a inventividade das crianças nesta etapa para estimular a criatividade com o intuito de desenvolver comportamentos que serão importantes nas etapas subsequentes para continuarem seu desenvolvimento esportivo.

A diversificação esportiva, característica do **Brincar e Aprender**, privilegia a ampliação das experiências de movimento com todas as partes do corpo (membros inferiores e superiores, tronco); em planos (inclinado, reto, largo, estreito, instável, escorregadio, alto, baixo etc.) e com parâmetros de deslocamentos variados (ritmo, sentido e direção, número de apoios etc.); interagindo com objetos de diversos tamanhos, pesos e texturas (bolas, discos, aros, raquetes, bastões etc.); explorados em diferentes situações de tomada de decisão (lançar, arremessar, receber, rebater, agarrar, chutar, derrubar, saltar, aterrissar, escalar, equilibrar, deslizar, rolar, girar, nadar, mergulhar etc.) e condições ambientais (quadra, pista, grama, piscina, mar, areia, ar, neve, gelo).

Quanto mais vasta for a combinação entre todos esses elementos, maiores serão as oportunidades de letramento corporal e desenvolvimento esportivo das crianças, que estarão construindo a base das suas experiências esportivas futuras, seja como hábito de lazer, seja como futuro atleta de rendimento.

### AGORA É COM VOCÊ

Pensando na construção/elaboração de um currículo de desenvolvimento em longo prazo na sua modalidade, identifique quais são os principais elementos que devem ser desenvolvidos na etapa **Brincar e Aprender**, visando ao desenvolvimento de competências corporais gerais.

Mesmo dentro de um programa de iniciação esportiva voltado para uma única modalidade, é importante oferecer experiências diversificadas ao ampliar as aprendizagens para conteúdos que vão além dos específicos da modalidade em questão, a fim de garantir um desenvolvimento esportivo geral e saudável. Isso evita as sobrecargas física e psicológica que, ao contrário do que se pretende, tendem a prejudicar o desenvolvimento e ameaçar a permanência das crianças no esporte. Também é importante para que a criança vá identificando as modalidades em que se sente mais confortável e interessada, aumentando as chances de engajamento no esporte.

Um ponto que merece atenção é de que a carga de prática esportiva, considerando a frequência semanal e a duração das sessões diárias, deve ser conciliável com outras atividades típicas da infância, como a escola e o lazer.

### A Competição

A **competição** é o elemento constituinte da experiência esportiva em qualquer etapa do CDA. No **Brincar e Aprender**, a competição é uma importante estratégia de aprendizagem para que as

crianças desenvolvam competências que as levem a atingir um estágio de prontidão esportiva e habilite-as para participarem, progressivamente, de estruturas competitivas mais formais nas etapas seguintes.

Competir, na infância, deve ser também uma experiência lúdica – prazerosa, desafiadora, possível, simbólica e construtiva – para todas as crianças. Assim como as atividades de aprendizagem, ela deve privilegiar um alto grau de informalidade e diversificação. Um bom exemplo são os festivais organizados com atividades multiesportivas e desafios coletivos e individuais: jogos e brincadeiras em um ambiente alegre que proporcionem inúmeras oportunidades de sucesso para todas as crianças, sem a valorização excessiva dos resultados.

O sistema de disputa também deve ser simplificado, com adaptação das regras, espaço e equipamentos de jogo/prova. Além disso, criar sistemas não eliminatórios para aumentar as oportunidades de participação das crianças nos eventos competitivos é importante para que elas sejam expostas a situações potencialmente educativas e desenvolvam competências para competir.

A formação e o treinamento de quadros de arbitragem para atuação pedagógica em eventos competitivos são bem-vindos, mas é importante estimular treinadoras/es ou atletas de categorias mais avançadas preparados previamente a atuarem como árbitros/os, favorecendo o caráter informal e educativo que essas experiências devem ter. Além disso, a alternativa de arbitragem reduz os custos de realização das competições, possibilitando um número maior de experiências competitivas para as crianças.

A realização de eventos locais e competições internas devem ser frequentes durante o ano todo, evitando competições que exijam grandes deslocamentos e longos períodos fora de casa. Além dos baixos custos, esses eventos favorecem a conciliação da escola e outras atividades das crianças com a prática esportiva, sem prejudicar seu desenvolvimento integral. Da mesma forma, pode favorecer um maior envolvimento da família e da comunidade, fomentando a cultura esportiva comunitária.

### Os Valores Olímpicos

A iniciação no esporte deve significar também a iniciação em seus valores.

No **Brincar e Aprender**, a **excelência** se expressa na perspectiva da autossuperação, que deve ser o principal foco dos programas esportivos, estimulando as crianças a buscarem fazer o seu melhor para aprender e evoluir, sem ênfase na comparação entre elas. Motivar-se intrinsecamente para aprender e evoluir promove a autoconfiança como motor fundamental para continuar se aperfeiçoando em busca da excelência.

O processo de descentralização amplia as oportunidades de socialização e o esporte assume um papel relevante como um cenário de construção de vínculos em que a **amizade** é um dos frutos das experiências esportivas na infância. Fazer parte de um time e colaborar por um objetivo em

comum são experiências vividas dentro de jogos e brincadeiras que aproximam as crianças e nutrem parcerias para além do momento das aulas de esporte.

O **respeito** é um valor-chave no **Brincar e Aprender**, uma vez que há avanços importantes no desenvolvimento moral e a consequente compreensão do sentido das normas sociais e das regras das modalidades. Novamente, as experiências esportivas vividas por meio de jogos de regras e os dilemas morais que emergem deles são singulares e, quando bem mediadas por treinadoras/es, tornam-se oportunidades de exercício de respeito e honestidade, atitudes fundamentais do espírito esportivo.

## A GESTÃO

O principal papel da gestão nesta etapa é dar condições para que suas características sejam preservadas, sem apoio e fomento a ações voltadas à especialização precoce nem foco na prática e competição formal de uma única modalidade esportiva. As confederações podem participar ou mesmo liderar a criação e a promoção de versões adaptadas da modalidade esportiva para a prática infantil, os chamados mini esportes, como o mini voleibol, mini atletismo e mini basquetebol, entre outros. Da mesma forma, é importante que apoiem as federações regionais na difusão da versão “mini” das modalidades específicas, atuando no desenvolvimento de materiais de comunicação, eventos, cursos e materiais esportivos.

Considerando a importância da competição como elemento formativo, as confederações devem estimular a promoção de eventos diversificados que considerem quando e como a competição deve acontecer, adequando-os ao **Brincar e Aprender**. É importante também viabilizar programas de formação de treinadoras/es para atuação em treino e competição, assim como de oficiais, para que tenham uma atuação pedagógica nos eventos competitivos dessa etapa. As famílias também devem ser alvo de programas educativos para que possam participar da vida esportiva das crianças de maneira saudável e motivadora e compreender os principais objetivos e características das participações competitivas nesta etapa.

### AGORA É COM VOCÊ

A implantação efetiva de um programa de desenvolvimento esportivo em longo prazo para uma modalidade esportiva requer alinhamento do sistema competitivo aos objetivos e estratégias de cada uma das etapas. A sua confederação já realiza eventos e competições nesta etapa? Se sim, quais mudanças ou adaptações podem torná-las mais adequadas de acordo com as recomendações para o Brincar e Aprender? Se não, que tal começar a elaborar um planejamento para os eventos, festivais e competições infantis que estimulem a adesão das crianças à modalidade enfatizando experiências divertidas, multiesportivas e inclusivas? Quem são as pessoas e organizações-chave que devem participar desse planejamento?

Quadro 4 - Síntese da etapa Brincar e Aprender

BRINCAR E APRENDER		
PESSOA		
IDADE APROXIMADA: +/- 6 A +/- 12 ANOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentos lentos e regulares na altura e na massa corporal.</li> <li>• Grande potencial de aprendizagem de habilidades motoras mais complexas.</li> <li>• De uma percepção concreta do mundo, evoluem gradativamente para um pensamento mais abstrato favorecendo tomadas de decisão.</li> <li>• São imaginativas e curiosas, mas com baixa capacidade de sustentar a concentração por longos períodos.</li> <li>• Melhor compreensão das opiniões e sentimentos dos colegas, assim como de regras.</li> <li>• Engajamento mais consciente no esporte.</li> </ul>		
ESPORTE		
FREQUÊNCIA	APRENDIZAGEM	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 a 3 sessões por semana.</li> <li>• 40 a 80 minutos por sessão.</li> <li>• Horas diárias para a prática livre de jogos e brincadeiras sem mediação adulta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa intensidade e aumento gradual de volume (horas e dias) ao longo dos anos da etapa.</li> <li>• Prática multiesportiva lúdica e inclusiva.</li> <li>• Mini modalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de aprendizagem alinhada com o caráter multiesportivo, lúdico e inclusivo da etapa.</li> <li>• Experiências competitivas adaptadas, locais e de baixo custo que ampliem oportunidades de participação a mais crianças.</li> </ul>
GESTÃO		
AÇÕES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e difusão de versões mini da sua modalidade.</li> <li>• Desenvolvimento de quadro de profissionais (treinadoras/es e oficiais) com qualificações específicas para atuação com crianças para promoção do esporte infantil saudável.</li> <li>• Programas de educação para as famílias, estimulando a participação saudável na vida esportiva das crianças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e qualidade de programas de iniciação oferecidos.</li> <li>• Quantidade de crianças praticantes por gênero.</li> <li>• Taxas de ocupação/assiduidade/permanência nos programas de iniciação.</li> <li>• Satisfação das famílias com os programas.</li> <li>• Número e qualidade de eventos organizados pelas federações.</li> <li>• Número de participantes nos eventos.</li> <li>• Número de profissionais qualificados para atendimento dessa faixa etária com programas esportivos.</li> </ul>	

## 2.3

### APRENDER E TREINAR

Nessa etapa as/os praticantes iniciam o processo de especialização em uma modalidade ou em um grupo de modalidades. Também ficam mais específicos os processos de treinamento sistematizado e de participação em competições.

#### CASO: APRENDER E TREINAR

A equipe sub-14 era muito diversa. Carla e Rafaela traziam a bagagem multiesportiva que vivenciaram no clube. Tornaram-se grandes amigas, são parceiras de treino, mas, nitidamente diferentes. Carla era potente e veloz e cresceu muito no último ano. Rafaela era a mais baixa da equipe e também a mais franzina.

Marina viera de outro estado havia 2 anos e não tinha essa experiência diversa: percebia no treino o quanto isso fazia falta, mas gostava muito de treinar, era uma das mais esforçadas do grupo. Tanto que conseguiu vaga para praticar outra modalidade no clube e até de uma turma de dança.

As outras garotas também representavam essa diversidade. Algumas já namoravam, outras ainda brincavam de boneca (o que no geral escondiam, com medo da reprovação do grupo). Algumas já tinham outros interesses. As exigências aumentavam e não estava muito fácil conciliar as tarefas escolares, o interesse nas festinhas, as obrigações em casa. Outras tinham ali uma grande oportunidade de se sentirem competentes e potentes. Muitas delas sonhavam em chegar à seleção brasileira. Algumas de forma genuína, algumas por influência da família e do círculo de amizade, também participantes de equipes competitivas. Outras mal sabiam o porquê estavam lá.

Esse era um dos grandes desafios do treinador: fazer com que garotas tão diferentes fizessem parte de um único grupo e colaborassem umas com as outras para atingir o ótimo desenvolvimento esportivo para cada uma delas. Ele já contava com uma assistente, o que permitia durante as sessões de treino que se dividissem na atenção às garotas, na gestão de intervenções e desafios específicos que propunham a cada uma. Além disso, conversavam diariamente sobre o desenvolvimento delas e sobre as dificuldades encontradas na lida com um grupo de adolescentes.

No ônibus, voltando da competição – mais uma de desempenho irregular –, estavam quebrando a cabeça sobre como mostrar a elas, no meio da frustração, outros indicadores de sucesso, além de conversar sobre a reunião que fariam com as famílias no próximo final de semana. Buscavam ter um contato constante com as famílias, o que nem sempre era simples, mas sabiam que era fundamental para a manutenção da dedicação das meninas aos treinos e competições. Os pais de Carla sempre estavam presentes! Aliás, se dividiam para dar conta de acompanhar as atividades dela e de Caio, o irmão gêmeo.

Henrique, seu melhor amigo, além de alguns meses mais velho, era visivelmente mais atlético. Interessante como, mesmo com desempenhos diferentes, eles se davam tão bem e se ajudavam mutuamente nos compromissos com a equipe.

Fazia parte também desse grupo o colega de Henrique na escola, César, em sua primeira experiência de treino em clube. Ainda se habituava à rotina de compromissos esportivos. Não esquecia o dia em que quase tinha dormido durante uma prova escolar logo pela manhã, depois de chegar tarde em casa de um torneio no dia anterior. Gostava muito do ambiente do clube e principalmente de competir, mas tinha que se esforçar bastante para manter a assiduidade. Resolveu experimentar esse ano para ver se poderia mesmo seguir a trajetória como atleta. Assim como ele, outros estavam nesse momento de testagem.

A treinadora e a equipe técnica, com bastante participação do psicólogo, planejavam cada vez mais estratégias para que o grupo percebesse as demandas da carreira esportiva, checando seus interesses e afinidades. Também com esse foco, o trabalho da equipe multidisciplinar ficava cada vez mais evidente. Estavam com rotinas na fisioterapia, na nutrição, com assistente social. Ufa! Ainda assim, César e Henrique conseguiam ensaiar de vez em quando alguns acordes com a banda de rock. Estavam tranquilos com as atividades e o desempenho escolar, mas um pouco ansiosos com a apresentação que fariam no encerramento das atividades do clube na próxima semana.

Durante a etapa, o programa esportivo deve ser desenvolvido de forma que os/as jovens:

- Estejam engajadas/os na melhoria do seu desempenho, buscando equilibrar a prática esportiva com os demais compromissos pessoais, sociais e escolares.
- Aprimorem as competências emocionais e corporais para lidar com cargas iniciais e progressivas de treinamento e de competição.
- Demonstrem potencial de desenvolvimento nos indicadores de desempenho específicos de sua modalidade.

## A PESSOA

Nesta etapa, começa o período de transição para a adolescência. O crescimento e o desenvolvimento são influenciados pela puberdade, com o estirão de crescimento e o início da maturação sexual. Esses elementos vêm acompanhados de mudanças cognitivas e socioemocionais, influenciados pela relação entre a herança genética da pessoa (genótipo) com as condições do ambiente (fenótipo), como a nutrição, o exercício e a qualidade das interações emocionais e sociais que cada um vivencia.

Quanto ao **desenvolvimento físico**, as meninas iniciam a puberdade cerca de dois anos antes dos meninos, com a chegada do estirão de crescimento por volta da faixa etária dos 9 aos 11 anos, enquanto os meninos começam esse período entre 11 e 13 anos. O início precoce das meninas faz com que elas atinjam o pico de velocidade de crescimento em estatura e peso antes também, o que possibilita um breve período de maior crescimento físico, de aumento hormonal e desenvolvimento cognitivo e biomotor, com aumentos significativos da força, velocidade, resistência, coordenação, entre outras competências psicofísicas. No entanto, na metade da adolescência, a tendência é que

os meninos passem por esse processo de crescimento e desenvolvimento acelerado e tenham vantagens com relação a essas variáveis.

Durante a etapa, a maturação sexual acontece em uma sequência de eventos previsíveis, percebidos por alguns marcos, como o aumento dos pelos, modificação da voz, o desenvolvimento das genitálias em ambos os sexos, além das mamas no caso das meninas. No entanto, o momento exato de quando começa a maturação sexual é muito variável, sendo mais marcado nas meninas, em função da menarca.

Outro fator importante a se considerar é uma tendência cultural ao longo dos últimos anos de um início cada vez mais precoce da maturação biológica na população. Em jovens atletas, isso se mostra ainda mais acentuado, influenciado pelos fatores ambientais e por uma tendência equivocada de seleção de atletas com maturação precoce, tendo em vista as vantagens competitivas momentâneas devido ao maior desenvolvimento físico quando competem com seus pares de idade cronológica semelhante, mas com a maturação biológica normal ou atrasada.

Em relação ao **desenvolvimento psicológico**, trata-se de um momento intenso que pode gerar dúvidas e insegurança sobre o próprio corpo associadas à sexualidade, com muitas descobertas, desejos e início de relacionamentos afetivos. Autoconceito e autoimagem tornam-se aspectos importantes no desenvolvimento da autonomia e na construção de identidade dos jovens e são positivamente influenciados por um contexto de apoio, valorização das individualidades e de reforço social dos adultos, como familiares e treinadoras e treinadores. Na prática esportiva, derrotas e vitórias tendem a ser supervalorizadas, enfatizando a importância de estabelecer e compartilhar outros critérios de sucesso relacionados ao desenvolvimento esportivo, que, dentro do contexto de desenvolvimento socioemocional, contribuem para evitar a desistência, além de provocarem uma avaliação mais assertiva do desempenho. Especificamente quanto ao **desenvolvimento cognitivo**, há incrementos significativos como melhor compreensão de ideias abstratas e raciocínio lógico que favorecem as aprendizagens esportivas tático-estratégicas e os processos de tomada de decisão na prática esportiva como na vida em geral. Com maior consciência sobre seus potenciais e preferências, jovens tendem a se identificar de forma mais genuína e espontânea com práticas e modalidades específicas.

O **desenvolvimento social** é marcado pela expansão dos círculos de interação, a exemplo da busca de filiação e pertencimento em um grupo de pares devido ao processo de independência e descoberta de novas referências sociais, além dos familiares. O comportamento dos jovens fica mais diversificado e aberto a influências dos ambientes socioculturais que convivem. Eles costumam vincular-se afetivamente a outros adultos como treinadoras/es que podem assumir papéis de mentoras/es.

A **família** nunca deixa de ser importante e o suporte que ela oferece dá segurança aos adolescentes, além de incentivá-los, mas, aos poucos, o papel de liderança e exemplo da família passa a dar espaço a outros líderes, entre os **próprios pares e treinadoras/es**. Por isso, é importante que o exemplo

desse tipo de profissional seja positivo, apoiador e se baseie em valores pró-sociais. Também é importante que treinadoras/es estejam atentas/os a adolescentes que possam exercer liderança positiva na equipe.

## O ESPORTE

### O Treino

Por caracterizar-se como o início da prática especializada, a etapa **Aprender e Treinar** é um **momento importante para a identificação daqueles que seguirão pelo Caminho da Medalha**, rumo ao alto desempenho, não só pelo potencial de desenvolvimento demonstrado, mas também pelas características do ambiente. Por isso, a adoção de estratégias de retenção de praticantes é fundamental. É importante garantir cuidados com a saúde e prevenção de situações de lesão, acesso a instalações esportivas adequadas, incentivo constante e uma interpretação adequada a respeito do desenvolvimento da pessoa, favorecendo a continuidade na prática e baixa evasão.

O ambiente de treino deve ser cuidadosamente planejado para oferecer suporte, ser permeado por relacionamentos saudáveis – tanto entre pares quanto entre atletas e treinadoras/es – e promover o desenvolvimento de valores e competências. Tudo isso deve contribuir para que adolescentes se sintam confiantes, façam escolhas com autonomia, assumam comportamentos pró-sociais e obtenham sucesso nos relacionamentos, no esporte e em outras empreitadas.

Nesse momento, aumenta o comprometimento com o treinamento e com a participação em competições. É importante que o planejamento considere a ampliação de duração, volume e intensidade do treino de forma progressiva. Ainda que a prática específica seja característica desta etapa, o treinamento multilateral continua como uma estratégia importante de desenvolvimento global e harmônico de jovens atletas.

O treinamento das capacidades condicionais ganha destaque em função do período pubertário, mas é importante que o desenvolvimento seja balizado pelo equilíbrio nas cargas, com introdução de atividades específicas, valorizando o uso de pesos livres e garantindo a qualidade da execução dos movimentos.

A partir da etapa **Aprender e Treinar**, com a chegada da especialização, o treino deve trazer cada vez mais as características e conteúdos essenciais da modalidade esportiva em questão. Desta forma, é fundamental que treinadoras/es e gestoras/es identifiquem e respeitem a natureza da prática específica nas sessões de treino, evitando atividades descontextualizadas.

## REFLITA E REGISTRE

Quais são as características e os conteúdos essenciais das modalidades esportivas de sua confederação? Essa ideia é compartilhada por diferentes agentes que atuam com a modalidade?

O planejamento também deve incluir períodos de recuperação, de forma a garantir o desenvolvimento equilibrado e permitir que jovens praticantes se dediquem a outras atividades fundamentais em sua vida, como a escola, a família e o círculo de amizade.

É recomendável adotar estratégias de acompanhamento e monitoramento não só das cargas de treino, mas também de sono, alimentação e, a partir das informações coletadas, orientar jovens atletas na adoção de rotinas adequadas ao seu processo de desenvolvimento esportivo.

## MENINAS E MULHERES: O ABANDONO DA PRÁTICA ESPORTIVA NA ADOLESCÊNCIA

Sabemos que o maior abandono da prática esportiva acontece durante a adolescência, afetando mais as meninas do que os meninos. É importante conhecer os motivos de abandono para elaborar estratégias que fomentem a manutenção e a formação das praticantes no esporte.

Entre os principais fatores que levam meninas ao abandono da prática esportiva está a falta de perspectiva com uma carreira profissional. As dificuldades enfrentadas na fase adulta em relação à remuneração e ao reconhecimento social influenciam as decisões tomadas na adolescência. Nesse período, recomendamos que as organizações esportivas promovam o contato e a troca de experiências entre adolescentes e atletas que são consideradas modelos, apresentando as diferentes possibilidades profissionais na modalidade.

O relacionamento com treinadoras/es também é um aspecto central para manutenção ou abandono do esporte. Meninas relatam que cobranças excessivas e a falta de compreensão com as transformações vivenciadas nesse período, como, por exemplo, alterações ocorridas em virtude da maturação fisiológica, que muitas vezes ocasiona vergonha, inseguranças e preconceitos, são fatores que dificultam sua prática esportiva. Reforçamos a importância de incluir reflexões sobre as características desse período nos cursos de formação de treinadoras/es, reconhecendo de forma integrada as demandas pessoais e sociais que as praticantes vivenciam nessa etapa. Da mesma forma, recomendamos que os cursos reforcem a importância de ambientes esportivos favoráveis para o desenvolvimento de vínculos e amizades entre as praticantes, uma vez que o suporte dos pares é apontado como um dos principais fatores de permanência no esporte.

As construções culturais também aparecem como um fator limitante nessa etapa do CDA. Os questionamentos em relação a identidade de gênero e orientação sexual, principalmente em esportes tradicionalmente vinculados a homens, são apontados como uma das principais barreiras para a manutenção das adolescentes no esporte. Recomendamos que as organizações esportivas promovam ações educativas para treinadoras/es, familiares, gestoras/es e atletas que desconstruam os estereótipos de gênero ainda presentes no esporte brasileiro.

## A Competição

A competição continua com o papel de complemento do treino na etapa **Aprender e Treinar**. Os formatos de competição começam a se organizar em sistemas mais formalizados, com placares, tabelas e resultados. Ainda que a busca pelos resultados objetivos, como vitórias e títulos, comece a estar presente nesta etapa, o foco continua no **processo** de competir e no processo holístico de desenvolvimento esportivo em longo prazo. Assim, as experiências competitivas devem incluir modificações no regulamento e no conteúdo da competição que garantam a otimização da participação e o desenvolvimento dos elementos essenciais da etapa. Essas adequações devem proporcionar participações competitivas suficientemente desafiadoras e que possibilitem que atletas aprendam a lidar tanto com as vitórias quanto com as derrotas. As competições devem proporcionar a prática dos conteúdos de treino trabalhados recentemente, estimulando a aprendizagem esportiva. É fundamental evitar desistências e situações humilhantes.

É importante garantir condições igualitárias para jovens atletas, tanto no que diz respeito ao número de participações quanto à qualidade, assim como oportunidades de desafios adequados ao seu momento na formação esportiva. É possível pensar em competições de diferentes níveis durante o ano para que as equipes possam escolher de quais participar e com que atletas, assim como proporcionar diferentes níveis em uma mesma competição, seja organizando as equipes em séries ou divisões, seja garantindo paridade através de qualificações, ou até mesmo gerenciando a participação de atletas durante os períodos de jogo ou séries. Isso contribui para que atletas em um mesmo nível de desenvolvimento possam competir juntos, fazendo com que a competição seja mais significativa para seu desenvolvimento.

No início da etapa **Aprender e Treinar**, é interessante investir em temporadas mais curtas e mais frequentes, o que possibilita a diversidade de formatos e desafios, e também em eventos locais e regionalizados, evitando grandes deslocamentos e qualquer dificuldade no comprometimento com a participação. Ao final da etapa, a temporada competitiva fica mais extensa. As viagens tornam-se mais frequentes, assim como a seleção de atletas para participação nos eventos competitivos.

## Os Valores Olímpicos

No **Aprender e Treinar**, a **excelência** começa a fazer parte da rotina de desenvolvimento esportivo de forma mais evidente. Atletas dessa etapa precisam se responsabilizar e se dedicar cada vez mais na busca pela melhora do seu desempenho, sempre com apoio da equipe técnica, que deve cada vez mais estar atenta à relação entre os indicadores de desempenho e o desenvolvimento de cada indivíduo.

As diferenças individuais e as que surgem entre os grupos que se formam dentro e fora da equipe ficam evidentes. Esse fato reforça a importância do **respeito** como um valor presente no cotidiano. Respeito a si e às mudanças intensas que estão ocorrendo; respeito às escolhas dos pares; respeito

às diferentes figuras de autoridade – treinadoras/es, equipe interdisciplinar, gestoras/es, arbitragem – e às regras que regem o esporte, incluindo as do antidoping.

Nesse sentido, recomenda-se que as diferentes instituições esportivas promovam ações que estimulem esses bons valores. Dentre elas, o início gradativo de temáticas relacionadas à Educação Antidoping e ao Jogo Limpo, que visa sensibilizar e conscientizar os atletas e toda a comunidade esportiva em relação à importância de proteger a saúde e o esporte limpo, respeitando os princípios da natureza humana, da justiça e da proteção à saúde do atleta. Também devem ser abordados nesse período outros assuntos como por exemplo: o conceito de doping e sua história; o papel da Agência Mundial Antidoping; a existência de uma Lista de Substâncias e de Métodos que os atletas não podem usar ou se submeter; e as consequências sociais e de saúde causadas pela violação das regras antidoping.

Em um momento em que a identidade de grupo é tão relevante, a **amizade** e o cultivo de bons relacionamentos têm muito a contribuir no desenvolvimento holístico de jovens. Equipe técnica e companheiros de treino passam a estar presentes em boa parte da rotina semanal. A criação de laços de amizade, dentro e fora do grupo, é um importante ponto de apoio para a caminhada de jovens no processo rumo ao alto desempenho esportivo.

## A GESTÃO

As instituições esportivas enfrentam grandes desafios nesta etapa para garantir disponibilidade de instalações e materiais adequados à especialização esportiva. Muitas vezes, é necessário articular parcerias de utilização de espaço e equipamentos. As confederações podem apoiar esse processo com a realização e a atualização constante de um mapeamento de instituições e instalações adequadas a cada modalidade. A efetivação de parcerias para importação ou acesso a materiais alternativos de menor custo, mas dentro das especificidades do esporte, é importante para viabilizar o acesso. Além de disponibilizar essas informações aos interessados, é importante que a confederação promova a aproximação entre eles.

A promoção de competições adequadas é outra grande ação necessária da gestão. É preciso investir tempo e pessoal para idealizar e operacionalizar experiências competitivas adaptadas às necessidades formativas desta etapa em consonância com seus objetivos, para evitar reproduzir os modelos adultos. Outro benefício das adaptações é diminuir o custo, possibilitando a participação do maior número de instituições e atletas possível.

Em muitas modalidades, é na etapa **Aprender e Treinar** que começa a formação de seleções nacionais, oportunidade restrita a um pequeno número de participantes. Considerando o dinamismo desse momento de formação, a confederação deve estruturar as convocações de forma a expandir o número de convocadas/os e a quantidade de convocações ao longo do ano. Além disso, é interessante promover estratégias alternativas de acompanhamento de outras/as atletas que,

porventura, não tenham alcançado – muitas vezes, apenas no momento presente – os critérios de desempenho para seleção. Levar em consideração apenas a conquista de um resultado esportivo pode não ser o mais adequado. Aqui se destacam outras preocupações: a sistematização, a clareza e a transparência em relação a esses critérios.

Em algumas modalidades, esta etapa também é marcada pelos convites para integrar outras equipes, inclusive fora do país, e é importante que as confederações criem instrumentos de regulamentação dessas transferências, buscando preservar os direitos das/os jovens e respeitando legislação vigente, além de manter no radar aquelas/es que continuem seu processo de desenvolvimento no exterior.

Quadro 5 - Síntese da etapa Aprender e Treinar

APRENDER E TREINAR		
PESSOA		
IDADE APROXIMADA: +/- 9 AOS 16 ANOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importantes alterações morfológicas, físicas e comportamentais, em função da proximidade da puberdade no início da etapa e depois, durante o período.</li> <li>• Jovens em momentos distintos do processo de crescimento, desenvolvimento e maturação.</li> <li>• Momento intenso, insegurança sobre o próprio corpo.</li> <li>• Autoconceito e autoimagem importantes no desenvolvimento da autonomia e construção da identidade.</li> <li>• Melhor compreensão de ideias abstratas e raciocínio lógico.</li> <li>• Busca por modalidades específicas.</li> <li>• Expansão dos círculos de interação, busca de pertencimento em um grupo.</li> <li>• Papel de liderança e exemplo antes na família passa a dar espaço a outros líderes.</li> </ul>		
ESPORTE		
FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 a 4 sessões por semana.</li> <li>• 50 a 120 minutos por sessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de treinos pautados nas características essenciais da modalidade.</li> <li>• Manutenção do treinamento multilateral, com ampliação da duração, do volume e da intensidade do treino específico de forma progressiva.</li> <li>• Destaque ao treinamento das capacidades condicionais.</li> <li>• Atenção às individualidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no processo de competir e não nos resultados objetivos.</li> <li>• Adaptação dos modelos de competição para garantia de quantidade e qualidade nas experiências competitivas.</li> <li>• Condições igualitárias, garantindo paridade por qualificações ou na gestão de participantes durante uma partida ou série.</li> </ul>

GESTÃO	
AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de instituições e locais de prática.</li> <li>• Promoção de competições adequadas.</li> <li>• Desenvolvimento de quadro de profissionais (treinadoras/es e oficiais) com qualificações específicas para atuação com jovens atletas em formação.</li> <li>• Monitoramento do desenvolvimento esportivo de atletas – selecionáveis e não selecionáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e qualidade de programas.</li> <li>• Número e abrangência de instituições esportivas.</li> <li>• Número e abrangência de locais de prática das modalidades específicas.</li> <li>• Número de praticantes da modalidade – meninos e meninas (nacional, regional).</li> <li>• Número e qualidade de competições.</li> <li>• Relação praticantes/participantes nas competições.</li> <li>• Número e qualificação de oficiais para atuação específica nas competições da etapa.</li> <li>• Número e qualificação de treinadoras/es para atuação específica com atletas na etapa.</li> </ul>

## 2.4

### TREINAR E COMPETIR

Esta etapa marca o ingresso no Caminho da Medalha e compreende dois períodos importantes da carreira esportiva: a passagem pelas categorias cadete, juvenil e júnior, até a transição para atleta adulto. O processo de aprendizagem do treinamento, iniciado na etapa anterior, é intensificado junto da demanda dos ciclos de treino e competições.

É um período de aumento nos meios e métodos de treinamento utilizados, no qual o processo de treino deve ser cada vez mais consciente, voltado para o desempenho, bem como para a recuperação, a prevenção e a aprendizagem holística que atletas levam para outros contextos da vida.

Esta etapa marca um período em que se aumenta a quantidade e a complexidade das competições. O processo de treino é um caminho e a competição é o foco para seguir desenvolvendo-se no Caminho da Medalha.

#### CASO: TREINAR E COMPETIR

Carla mantinha resultados estáveis, sem grandes conquistas, até a categoria júnior. Como teve uma maturação precoce, seus treinadores não estavam muito seguros se ela conseguiria atingir níveis satisfatórios para alcançar o alto nível de desempenho esportivo. No início da categoria júnior, Carla avançava na dupla carreira de estudante-atleta, o que diminuía temporariamente seu desenvolvimento no esporte com relação às demais meninas. Apesar da dupla jornada, Carla sempre foi um exemplo para a sua equipe. Foi a primeira a buscar auxílio psicológico e nutricional, o que inspirou colegas a fazerem o mesmo. Seus resultados foram prejudicados devido à dupla carreira, mas seus treinadores adaptaram os treinos e o calendário competitivo para que ela pudesse participar dos treinamentos e participasse das competições mais importantes. Embora os aspectos comportamentais estivessem amadurecidos, seu desenvolvimento competitivo foi tardio. Enquanto as colegas de equipe começaram a transitar para o alto rendimento, Carla não conseguia ser convocada para competições internacionais. Entretanto, era resiliente, contando sempre com o apoio da família, incluindo o irmão, Caio, que negou um contrato de formação esportiva em um grande clube para poder dedicar-se integralmente aos estudos. Outra fonte de apoio era a amiga Rafaela, que havia se tornado atleta de outra modalidade.

Marina foi a última a ser confirmada na equipe. Já estava no segundo ano da categoria juvenil quando decidiu se dedicar exclusivamente à modalidade. Parou de treinar por alguns meses porque havia ganhado uma bolsa de estudos de uma importante academia de dança contemporânea. No entanto, gostava muito de competir e do ambiente de convívio do programa esportivo e decidiu aposentar as sapatilhas. Marina tinha potencial de aprendizagem muito grande e uma boa capacidade de adaptação a diferentes tipos de treinamento. Mesmo começando sua especialização de forma tardia, ainda na categoria júnior teve a primeira participação em Jogos Olímpicos. Foi uma experiência e tanto! Lembrava com todos os detalhes das sensações da época e como essa vivência trouxe a certeza de que era ao esporte de rendimento que ela gostaria de dedicar os próximos anos de vida.

A situação financeira da família de Henrique ficou muito difícil nos últimos anos. A família teve que se mudar para um bairro distante, e ele demorava quatro horas se deslocando na ida e na volta do treino. Na sua casa moravam dez pessoas, e muitas vezes faltavam mantimentos para uma alimentação adequada. Ele teve que deixar a banda de rock, mas, sempre que possível, ia aos shows com a entrada VIP que Cesar arrumava para ele. Passou a morar no alojamento no início da categoria juvenil, tendo em vista que as condições no entorno familiar e social se tornaram precárias. A mudança para o alojamento surtiu efeito imediato no seu rendimento esportivo. Dali em diante, participou de todas as competições e foi chamado para temporadas de treinamento no exterior, onde conviveu com diversos atletas consolidados. Na categoria juvenil, obteve ótimos resultados em todos os torneios nacionais e continentais e começou a participar de algumas competições na categoria júnior. Entretanto, quando atingiu a idade da categoria júnior passou por um período de estagnação, pois teve dificuldade em adequar seus hábitos de recuperação, alimentação e treinamento complementar. Estava muito centrado no comando do seu treinador principal e foi valorizar a importância de outros profissionais da equipe interdisciplinar quando obteve um mau desempenho nas competições internacionais de forma consecutiva. Ao perceber a mudança necessária, comparando-se com o nível de preparação dos atletas internacionais, Henrique mudou seu comportamento e acabou de colher o primeiro dos frutos: ainda na categoria júnior é finalista Olímpico, com apenas 20 anos.

A equipe ganhou um novo integrante: Elias, que veio de outra cidade quando completou 17 anos. Destacou-se nas competições escolares e foi chamado para treinar no programa de desenvolvimento de atletas. Mudou-se para a cidade grande, dez vezes maior do que a sua terra natal. Teve bons resultados até a categoria juvenil, mas a mudança de cidade, de treinadores e de exigência relacionada à vida de atleta fez com que ele não mantivesse os resultados no primeiro ano da categoria júnior. Também teve dificuldade de adaptação ao colégio, que na sua cidade era menos rigoroso. Foi um período de quase dois anos sem conseguir bons resultados em competições. Inclusive, deixou de ser convocado para a seleção por um tempo. Pensou em desistir, mas contou com apoio de seus treinadores, colegas e de toda a equipe interdisciplinar do programa. No último ano da categoria júnior, Elias passou a treinar cada vez melhor, voltou a ir bem nas principais competições nacionais e foi mais uma vez convocado para treinar com a seleção e representar o Brasil nas competições internacionais da categoria.

O programa esportivo nessa etapa deve dar orientação, com o objetivo de que jovens atletas:

- Estejam engajadas/os na melhoria do seu desempenho e adaptadas/os ao treino de rendimento, sendo capazes de conviver com nível mais elevado e avançando para as etapas de atleta na fase adulta.
- Tenham progredido na transformação comportamental necessária à carreira esportiva de atleta, engajados no desenvolvimento do seu potencial em equilíbrio com as demais demandas pessoais e sociais.
- Adotem posturas e comportamentos coerentes à carreira de atleta de alto rendimento ao apropriar-se de conhecimentos relacionados às ciências do esporte em sua rotina diária em postura ativa de gestão de sua carreira com suporte de equipe interdisciplinar.

## A PESSOA

A categoria juvenil é marcada pelo final da adolescência, e o processo de desenvolvimento de atletas continua. **O crescimento físico e o desenvolvimento** relacionados à maturação influenciam ganhos em estatura e massa corporal, aumentos hormonais e ganhos em capacidades físicas. Vale ressaltar

que fatores externos, como ambiente sociocultural, político e econômico, impactam indiretamente na maturidade sexual e intelectual, interferindo também no desenvolvimento da pessoa. Na categoria júnior, atletas continuam seu processo de desenvolvimento muito mais influenciados pelos estímulos do treinamento do que propriamente pelo processo maturacional com aumento do desempenho esportivo, tendo em vista a alta responsividade de cada atleta ao treinamento.

Existe uma idade habitual para o término do processo maturacional. Entretanto, é importante atentar-se sobre a tendência, nas últimas décadas, de término mais avançado da adolescência, passando de 16 a 20, para 18 a 21 anos. Pelo progresso contínuo no desenvolvimento cognitivo, atletas estão amplamente abertos e prontos para novas e mais complexas aprendizagens e para compreensão de como aprendem (metacognição), o que também oferece oportunidades de desenvolvimento de autogestão da própria prática esportiva.

Esses aspectos cognitivos estão em estreita relação com o **desenvolvimento psicológico**, na medida em que as escolhas são, muitas vezes, orientadas mais por estados emocionais ou pressão social do que por lógica. Tornar-se independente é algo característico do final da adolescência e está associado a maior capacidade de assumir riscos; elas/es costumam ser capazes de analisar situações e prever consequências de suas ações antes de assumi-las. A orientação e o apoio dos adultos para protegê-las/os de riscos não saudáveis é importante na vida em geral, e no esporte em particular, principalmente em questões como dopagem ou a escolha de seguir uma carreira esportiva.

Nesse aspecto, durante essa etapa da carreira esportiva, é recomendado que diferentes instituições e agentes do sistema esportivo tenham iniciado ações educativas de prevenção ao doping na rotina de treinamento. Considerando que nessa fase atletas estão vivenciando as principais competições internacionais nas categorias cadete e júnior, como por exemplo, Campeonatos Sul-Americanos, Pan-Americanos e Mundiais e Jogos Continentais e Olímpicos da Juventude, é fundamental que sejam conscientizados de que, em eventos dessa magnitude, haja controle antidoping.

Outro ponto importante é com relação à autonomia para buscar informações em diferentes plataformas como os sites da WADA, ABCD e COB, de forma a entender as funções e as responsabilidades desses atores no que diz respeito à educação e à prevenção ao doping. O conhecimento da Política Antidoping do COB, assim como o Código Brasileiro e o Código Mundial de Antidopagem, e suas respectivas regras e sanções quando violadas serão fundamentais à carreira esportiva, além de auxiliar na melhor compreensão da Lista Proibida e na identificação de necessidades e riscos de suplementação alimentar, por exemplo.

O desenvolvimento de habilidades de autocontrole emocional (percepção, avaliação e controle de emoções) e gerenciamento de estresse são aspectos-chave nesse período, demandando que programas de preparação psicológica sejam oferecidos a jovens atletas, já que eles passam a lidar com as maiores sobrecargas psicológicas no treino e na competição.

O processo de autonomia e independência também se relaciona com o **desenvolvimento social** na medida em que convida os jovens a experimentarem e assumirem novos papéis sociais e maiores responsabilidades. A conciliação entre equipe, clube, setores sociais que interagem, como a família, e as influências culturais do seu contexto são aspectos da formação ao longo do tempo, que influenciam o desenvolvimento dentro do ambiente esportivo. Sendo assim, atletas têm que ser socialmente assistidos com relação às tendências da sua geração, incluindo o uso das mídias sociais e tecnologias.

O apoio da **família** é sempre relevante no suporte emocional, na segurança e no auxílio da administração da crescente quantidade de tarefas para além do esporte, como a entrada em um curso universitário, por exemplo. O relacionamento com **pares** ganha novos contornos, havendo um aumento do espaço ocupado pelos relacionamentos afetivos e papéis mais complexos exercidos por elas/es, como por exemplo atletas mais velhos servindo de modelo, inspiração e até mesmo como mentores. **Treinadoras/es** passam cada vez mais tempo com atletas e, por isso, precisam exercer uma influência positiva e auxiliar atletas no gerenciamento de suas atividades esportivas em conjunto com outras atividades externas a esse ambiente, como estudos, família e trabalho, o que aumenta a qualidade de vida de atletas e a longevidade na modalidade.

O que fica evidente neste momento da carreira de atleta é que todas essas mudanças (biológicas, psicológicas e sociais) são determinantes na entrada no Caminho da Medalha e, por isso, devem receber atenção.

## O ESPORTE

### O Treino

É nesse período que atletas tendem a desenvolver rapidamente seu potencial com adaptações aos estímulos de treino. Esta etapa também é marcada por um período em que atletas precisam persistir para melhorar o nível competitivo, gerando uma demanda psicológica elevada. O tempo de dedicação e todos os processos relacionados ao treinamento e à otimização da recuperação são aumentados. Portanto, o auxílio profissional especializado torna-se ainda mais importante.

Na etapa **Treinar e Competir**, o desenvolvimento do potencial como atleta de rendimento se consolida, o que implica também no desenvolvimento do seu potencial como ser humano. Pela complexidade em tentar prever quais atletas terão mais condições e sucesso em acessar a elite na categoria adulta, é importante que as confederações acompanhem um conjunto ampliado de atletas estabelecendo um "grupo de desenvolvimento", acompanhando não apenas jovens atletas com convocações internacionais, mas também aqueles com um potencial futuro e que vêm demonstrando evolução marcante nos últimos anos de júnior. Estratégias de monitoramento e acompanhamento são fundamentais e devem ser realizadas em parceria com as federações e clubes.

As demandas de treinamento vêm aumentando de acordo com o avanço do desenvolvimento e maturação, assim como com a melhora dos resultados esportivos. Atletas juvenis passam a ter maior periodicidade no treinamento, chegando a treinar ou fazer atividades de recuperação e prevenção todos os dias da semana. Aqui a carga e o volume ficam entre quatro e sete sessões semanais de treinamento, enquanto na categoria júnior as sessões variam de sete a doze por semana, incluindo preparação física, tático-técnica e sessões de recuperação. Essa periodicidade de treino pode variar de acordo com as características da modalidade e deve observar, além do calendário esportivo, o calendário escolar/universitário, oferecendo condições para que atletas em dupla carreira mantenham os estudos.

O respeito à carga de treino se torna imprescindível durante a categoria juvenil, uma vez que esses estágios finais da maturação são sensíveis para melhorias de determinadas capacidades físicas e devem ser potencializadas visando o avanço para a categoria de juniores, cuja demanda física é ainda maior.

Portanto, uma estratégia para aumentar o engajamento nos treinos é evitar exigências precoces de treino e desempenho, buscando uma ponderação entre as expectativas de resultados e o planejamento do processo de treinamento, adequados às possibilidades da/o atleta. Por isso, respeitar uma evolução gradual entre as fases juvenil e júnior é essencial. Atletas conciliam sessões de treino, competições ou até mesmo convocações na categoria adulta e nas seleções (regionais, estaduais e nacionais), o que deve ser ponderado e ajustado com demandas pessoais, como família/escola/universidade, e sociais, como amigos/lazer/cultura. Tendo isso em vista, as estratégias de treino entre atletas jovens devem seguir as seguintes características:

- Atletas juvenis estão aprendendo a treinar em alta intensidade, enquanto atletas juniores estão tornando essa rotina um hábito. Além da diferença de volume (frequência de treino entre 4-7 sessões no juvenil para até 12 sessões no júnior), é preciso observar a intensidade e considerar que em ambas as etapas ainda tratamos de atletas em formação e preparação para um nível maior de treino e competição na categoria adulta. Essas sessões incluem também aquelas dedicadas à recuperação e à prevenção de lesões, bem como ações educativas, como as que visam a promoção do Jogo Limpo e o conhecimento sobre canais de denúncia. A frequência de sessões deve ser menor durante o período letivo.
- Na categoria juvenil se evidencia o final de ampliação do desenvolvimento do repertório tático-técnico de base para refinamento dessas competências e compreensão do seu esporte: atletas vão se tornando mais competentes, com maior variabilidade dentro de sua especialização. Já atletas juniores têm que começar a buscar consistência aliada à criatividade.
- No caso de modalidades que tenham equipamentos específicos (ex.: prancha, espada, taco), no juvenil é recomendado experimentar variações de equipamentos e provas; no júnior é importante reconhecer o melhor equipamento e sua prova mais forte para foco e aprimoramento.

- No caso de modalidades que tenham posições de jogo (ex.: modalidades coletivas), no juvenil é recomendado experimentar variações de posições.
- O domínio do processo de treino, autoconhecimento e autonomia deve ser construído. Por exemplo, na rotina de preparação de seu corpo para o treino, atletas juvenis tendem a necessitar de mais orientação e feedback, enquanto vão conhecendo seu corpo de jovem adulto e identificando necessidades individuais. Atletas juniores consolidam esse processo e vão implementando rotinas pessoais a partir de sua individualidade.

### REFLITA E REGISTRE

Quais são as iniciativas da sua confederação que incentivam a capacitação profissional de atletas jovens e treinadoras/es? Qual o impacto na formação de atletas quando o seu desenvolvimento é monitorado e assistido por equipe/clube/confederação?

## A Competição

As competições representam oportunidades de desenvolvimento que orientam e engajam atletas para treinar, competir e escalar gradualmente o contexto de rendimento.

A competição deve ser entendida como essencial, o confronto fundamental e o oponente necessário para que a competição se dê de forma justa e honesta, para que o indivíduo se descubra, consiga obter a autorrealização competindo e, ao mesmo tempo, crie relações com seus pares e competidores.

Inúmeros levantamentos mostram que, na maior parte das modalidades esportivas, atletas campeões na categoria adulta poucas vezes foram campeões na categoria júnior: o problema não está em conquistar títulos nas categorias de base, mas sim em ter isso como meta principal, antecipando para atletas jovens o volume e a intensidade de treino que seriam mais adequados para atletas adultos. Na maior parte das modalidades, na etapa de **Treinar e Competir** as atletas mulheres ainda encontram menos oportunidades de participar de competições sistematizadas do que os homens, indicando a necessidade do estabelecimento de calendários competitivos para elas.

Uma característica da etapa de **Treinar e Competir** é que atletas, ao escalarem níveis competitivos mais altos, provavelmente encontram experiências frustrantes com relação às expectativas de colocação na competição. Com o número de participações em competições aumentadas, outras rotinas, como viagens, mudanças de equipes, clínicas de treinamento, convocações para seleções bem como atividades relacionadas ao controle de doping – como grupo alvo de teste e sistema de localização (Whereabouts) etc. – podem também ser adicionadas à vida de atleta em transição para o esporte de elite.

Nesta etapa, a oscilação pode ser bem frequente. Portanto, todo suporte na análise do desempenho (para além do resultado esportivo) e toda compreensão são necessários para que os jovens

permaneçam engajados na carreira. Por outro lado, outros podem alcançar resultados em competições internacionais, levando a altas expectativas quanto à carreira esportiva e à necessidade de lidar com novos agentes – como mídia, patrocinadores, fornecedores de material esportivo e redes sociais. Esse se torna um momento oportuno para o estímulo de habilidades necessárias à carreira esportiva, como, por exemplo, saber falar com a mídia e ser um bom orador.

Tendo em vista essa rede de fatores que interferem nesta fase, o final da etapa de **Treinar e Competir** e a continuidade no Caminho da Medalha na categoria adulta podem se estabelecer como um momento de crise por se tratar de um período repleto de incertezas e mudanças ainda não conhecidas pela/o atleta. Portanto, o processo de preparação passa a ser cada vez mais especializado e interdisciplinar do começo até o final da etapa, favorecendo uma consciência em relação ao período e uma melhor capacidade de enfrentamento das oscilações de resultados nas passagens de juvenil para júnior, e de júnior para adulto. Para melhor gestão da competição de jovens entre as categorias juvenil e júnior, as recomendações são:

- Atletas juvenis estão conhecendo sobre as regras e o contexto de competição e precisam dominar o funcionamento da sua modalidade e rotina de competição. Isso também vale para seus direitos e deveres a respeito dos métodos de controle antidopagem, como, por exemplo, autorização de uso terapêutico (AUT), procedimentos básicos de uma sessão de coleta e entendimento sobre as especificidades das regras antidoping, como diferenças entre gêneros, esportes e período de treinamento e competição.
- Jovens atletas precisam ter estabelecidas as rotinas de preparação para a competição e estar ajustadas/os a processos de convocação ou não para um evento, a receber o papel de protagonista ou de coadjuvante e ter atenção máxima ao momento de preleção. Essa consciência precisa ser ampliada da categoria juvenil para a júnior.
- Após a competição, é importante construir com atletas rotinas de análise de desempenho e estudo do que funcionou bem e do que precisa ser aprimorado. O processo de autoconhecimento e de estudo do contexto competitivo e de adversários é fundamental para o desenvolvimento de atletas autônomos e capazes de responder em um nível inovador de performance.
- Assim como no treino, na categoria juvenil ainda é recomendado experimentar alguma variação de prova ou função ao longo das competições; no júnior é desejado o refinamento e preparação para a máxima intensidade de treinamento que virá na idade adulta.
- Atletas juniores precisam ser estimulados a diferenciar o nível de cada competição e progressivamente aprender a intensidade necessária de performance em cada evento. Devem compreender os indicadores de desempenho (para além do resultado) da competição para aplicação nos próximos treinamentos e competições.

## Os Valores Olímpicos

À medida que jovens se tornam atletas em transição para a categoria adulta, devem ser reforçados os Valores Olímpicos e o desenvolvimento das habilidades socioemocionais. Reforçar isso é essencial para a compreensão do propósito da carreira de atleta.

A busca pela **excelência** na etapa de **Treinar e Competir** se relaciona com o olhar holístico para o desenvolvimento de atletas, sendo um processo de educação do ser humano que vai treinar e competir buscando medalhas na expectativa de alcançar a elite esportiva.

Também é importante que jovens possam buscar inspiração em atletas mais experientes que já estão nas etapas de **Competir e Vencer** e **Vencer e Inspirar**. O apoio das pessoas do entorno e da estrutura da organização são importantes para que o caminho da excelência seja alcançado. No entanto, é imprescindível reconhecer que a/o atleta é a/o principal responsável pelo direcionamento da sua carreira. Sendo assim, o esforço, a dedicação, a disciplina, a confiança no processo, a coragem para enfrentar obstáculos e a atitude destemida para vencer novos desafios são qualidades essenciais que precisam ser desenvolvidas nesse momento e acompanharão a/o atleta por toda a carreira esportiva. É isso que tornará cada ciclo competitivo um período transformador para chegar a resultados cada vez mais expressivos e solidificar alicerces atitudinais de autoconhecimento e compreensão do propósito da carreira do atleta.

Toda atividade esportiva tem o confronto ou oposição mútua entre os protagonistas, porém, o **respeito** é também uma virtude digna de grandes competidores, atletas completos e do ser humano íntegro. Sendo assim, nessa etapa devem ser reforçados os princípios competitivos do jogo limpo. Atletas devem viver processos de treino que contribuam no desenvolvimento do autocontrole, disseminar o princípio do respeito e consolidar sua carreira com base na ética competitiva – treinadoras/es, psicólogas/os e assistentes sociais podem contribuir no processo. Também é fundamental que neste período sejam educadas/os para respeitarem o próprio corpo, informando-se cada vez mais sobre iniciativas de cuidados pessoais, tendo ciência dos prejuízos do uso de substâncias e métodos proibidos no esporte, assim como o respeito com treinadoras/es, corpo técnico e colegas de equipe.

Com o aumento das oportunidades de competição em alto nível, atletas estão constantemente cercados por colegas de treino, equipe técnica e adversárias/os, muitas vezes convivendo com estes em convocações para as seleções. É a **amizade** que, em todas estas circunstâncias, favorece que atletas demonstrem espírito esportivo e pratiquem o jogo limpo.

A amizade e a fraternidade são consideradas o coração do Movimento Olímpico. A convivência social no meio esportivo deve estimular as boas relações, de respeito e tolerância interpessoal entre os indivíduos envolvidos na prática esportiva, o que favorece a busca da paz e o reconhecimento de igualdade entre as pessoas. Portanto, são estes os valores que devem ser estimulados na etapa de **Treinar e Competir**.

## A transição júnior-adulto

Antes de avançarmos para os elementos da gestão da etapa de **Treinar e Competir**, é preciso atenção com as características da transição entre essa etapa e a consolidação como atleta adulto, que se dará em **Competir e Vencer**. Isso porque nessa transição é comum que atletas conciliem a carreira esportiva e a vida acadêmica (dupla carreira). Por exemplo, essa transição pode coincidir com o momento de preparação para o vestibular ou primeiros anos da vida universitária, impactando diretamente nas tomadas de decisão relacionadas à carreira esportiva. Além disso, é um momento muito sensível na autopercepção de competência de atletas: é comum que aqueles que detêm excelentes marcas e títulos na categoria júnior, até mesmo número 1 do ranking de sua modalidade, ao chegarem na categoria adulta, percam esse protagonismo, o que também pode interromper o seu desenvolvimento no Caminho da Medalha. Por fim, é uma transição que exige mais suportes, relacionados tanto no que diz respeito à entrada na vida adulta como a níveis mais elevados de desempenho. Os casos fictícios abaixo ilustram algumas transições recorrentes nesse momento chave da carreira esportiva:

### CASO: ATLETAS NA TRANSIÇÃO JÚNIOR-ADULTO

Maria, Flávia e Bruna têm 19 anos e são atletas de uma modalidade individual, competindo na categoria júnior. As três chegaram ao pódio na última final do campeonato brasileiro na mesma prova e todas têm um currículo internacional, incluindo convocações para seleção nacional.

Maria mora em uma capital com a família de classe média, treina em um clube com muitos recursos, equipe interdisciplinar, conta com um salário e estuda em uma escola particular. A atleta tem excelentes resultados quando compete em sua categoria, mas não consegue mantê-los quando compete na categoria sênior. As equipes de psicologia do seu clube e da seleção nacional estão trabalhando a questão com a atleta.

Flávia mora em uma república oferecida pelo seu clube em um grande centro, tendo origem em cidade do interior, onde teve sua primeira experiência esportiva na equipe da prefeitura local. Conta com uma ajuda de custo baixa, mas que contribui no orçamento da família. A atleta tem os melhores tempos dentre as três e consegue manter ou mesmo melhorar seu desempenho quando compete com atletas adultas, sentindo-se muito motivada, já tendo competido nos Jogos Pan-americanos e conquistado uma medalha de bronze. Excelente aluna, passou no vestibular noturno em uma universidade próxima à sua cidade, onde um parente ofereceu um emprego com valor quatro vezes maior que a ajuda de custo que recebe na modalidade.

Bruna treina em uma equipe universitária e tem proposta de bolsa de estudos para seguir a graduação no exterior; vive com a mãe viúva. É uma atleta regular competindo na categoria júnior e sênior. Tem resultados expressivos desde a categoria infantil, mas no último ano de júnior teve um crescimento tão expressivo que a comissão técnica da seleção brasileira a considera a atleta com maior potencial para o próximo ciclo Olímpico.

Neste caso, Maria optou por não fazer o ensino superior e irá se dedicar exclusivamente ao esporte. Flávia não foi cursar a faculdade no interior do estado, preferindo ir morar com o namorado e seguir os treinos no seu clube; teve uma melhora na remuneração, mas aumentou os gastos por ter deixado a república e precisa dividir o tempo com os cuidados com a casa e o curso superior em EAD. Bruna foi estudar e treinar fora do país.

Como saber qual das três atletas permanecerá no Caminho da Medalha? Qual se solidificará na categoria adulta e chegará a ser uma atleta de elite? Quais suportes uma confederação pode oferecer na gestão de carreiras de jovens promissores? O quanto todos os esforços institucionais podem ser influenciados por uma decisão pessoal da/o atleta? Essa etapa coincide com a chegada à idade adulta e com a passagem para competições nessa categoria, podendo ser em definitivo ou gradual, com atletas juniores treinando e convivendo com a equipe adulta e participando de algumas competições.

O esporte de rendimento na categoria adulta é caracterizado por temporadas de competição mais intensas, oponentes mais fortes, possíveis progressões tático-técnicas e maior publicidade e incentivos financeiros em comparação com a categoria júnior. Isso gera novas demandas de treinamento e ajustes no estilo de vida e em relacionamentos, incluindo, por exemplo, necessidade de mais tempo de descanso. Além disso, lidar com o fato de que os melhores resultados na categoria júnior podem ser resultados medianos na categoria adulta apresenta novas demandas do ponto de vista psicológico também relacionadas à autoconfiança e à capacidade de realização.

Juntas, essas múltiplas demandas criam uma situação de vida altamente desafiadora para atletas em termos de como distribuir atenção, tempo e energia para lidar com isso e ter sucesso em um nível superior de exigência, aprendendo a equilibrar esporte, educação, trabalho e vida particular e renovar sua rede de apoio. Tamanho desafio resulta em altas taxas de desistência da carreira esportiva: no cenário brasileiro, cerca de 20-30% de atletas têm sucesso nessa transição, que é reconhecida como decisiva e das mais desafiadoras para atletas que seguem no Caminho da Medalha.

Nos casos ilustrados, podemos ver também a transição pessoal da atleta Flávia de uma jovem mantida e cuidada pelo clube para uma mulher adulta responsável pela própria casa e família. O equilíbrio na atenção e demanda de atividades esportivas profissionais e sociais é uma conta complexa, que comumente leva atletas promissores à desistência se não houver concessões e ajustes na organização do tempo dedicado ao esporte e à família.

## A GESTÃO

Esta etapa representa um marco importante na carreira esportiva e deve ser tratada com zelo e atenção pelas confederações. A preocupação com o desenvolvimento de jovens atletas é evidente em todas as etapas, mas é crucial na etapa **Treinar e Competir**, considerando que são atletas aprendendo a conviver com o esporte de rendimento e as decisões difíceis que acompanharão sua trajetória.

Neste momento, o que tem maior importância são a possibilidade de representar o país em seleções nacionais e a participação em competições internacionais. Assim, cabem às confederações garantir as condições para que as participações sejam realmente proveitosas para aumento do desempenho esportivo e obtenção de resultados propulsores. Isso passa por diferentes cuidados estratégicos:

- Escolha da comissão técnica: composição de uma equipe interdisciplinar competente e de trabalho integrado, convocação de profissionais com perfil para atuar na etapa; garantia de boas condições de trabalho em médio e longo prazo, incluindo não só os períodos de treino e competições, mas também de observação das/os jovens ao longo da temporada.
- Estabelecimento de períodos e locais de treinamento não apenas antes das competições, mas ao longo do ano, permitindo maior aproximação e alinhamento do trabalho da equipe técnica da equipe técnica da seleção com treinadoras/es pessoais. Os locais devem ser adequados ao treino e aos momentos de concentração, podendo ser centros de treinamento fixos ou mesmo locais espalhados pelo Brasil, facilitando o envolvimento de atletas dos quatro cantos do país. O desafio é a articulação com as responsabilidades acadêmicas, devendo ser garantidos horários de estudo em espaço adequado e específico.
- Metas de desempenho individualizadas: estabelecidas de acordo com um planejamento em longo prazo, considerando não apenas o desenvolvimento esportivo, mas a evolução da/na carreira como um todo.
- Comunicação constante com federações, clubes e demais instituições esportivas para acompanhamento e parceria no trabalho de desenvolvimento esportivo de jovens. É importante ampliar o leque de selecionadas/os ao longo das temporadas, assim como monitorar atletas não selecionáveis no momento, mas com potencial no futuro próximo.

O suporte das confederações a atletas no desenvolvimento de habilidades e competências que extrapolam o ambiente de treinamento também é importante e tem relação direta com o desenvolvimento esportivo mais estável, contribuindo no Caminho da Medalha. O Comitê Olímpico Internacional propõe o desenvolvimento de algumas habilidades pessoais que podem auxiliar na vida de atleta e em outros contextos: (1) como conversar com a mídia; (2) ser um bom orador; (3) habilidade para solucionar problemas; (4) estabelecer metas inteligentes; (5) desenvolver uma rede de contatos de forma eficaz e (6) gerir suas finanças.

Na etapa de **Treinar e Competir**, uma habilidade importante é aprender a solucionar problemas e estabelecer metas inteligentes. Ter metas claras e coerentes é um elemento que favorece a manutenção e pode consolidar jovens na carreira esportiva. Entretanto, o foco em alguma ou outra habilidade dependerá do contexto. As estratégias devem ser pensadas por cada órgão para que atendam às demandas específicas de cada contexto. Exemplos de estratégias são: cursos, palestras, orientação por profissionais especializados, como psicólogos/os, distribuição de material informativo etc. Programas de mentoria são recomendados, inclusive contando com atletas mais experientes (na etapa de Inspirar e Reinventar-se) preparados para esse papel.

A transição de atletas da categoria júnior para a adulta também demanda atenção especial das confederações. Algumas ações podem contribuir para a gestão deste marco, como:

- Ampliar o diálogo com atletas para identificar quais os maiores desafios enfrentados nesta transição.
- Promover momentos de interação entre atletas das duas categorias, para que adultos possam compartilhar suas experiências e informações sobre a vida e a rotina de atletas de elite e os desafios da transição. Treinamentos de campo são uma boa oportunidade para isso.
- Promover a participação em competições adultas com foco no entendimento sobre os desafios que serão enfrentados e preparação para seu futuro na categoria.

Isso mostra a importância do planejamento estratégico da confederação nesta etapa. A garantia e a destinação inteligente de recursos financeiros, humanos e materiais, o suporte técnico e administrativo adequado, o planejamento de projetos e programas específicos são determinantes para o sucesso na manutenção de atletas na carreira esportiva e na transição júnior-adulto.

*Quadro 6 - Síntese da etapa Treinar e Competir*

<b>TREINAR E COMPETIR</b>
<b>PESSOA</b>
IDADE APROXIMADA: +/- 14 A +/- 23 ANOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento e maturação na primeira metade da etapa podem interferir na progressão competitiva.</li> <li>• Final do processo de maturação biológica e desenvolvimento atlético progressivo.</li> <li>• Fatores externos – como ambiente sociocultural, político e econômico – impactam indiretamente na maturidade sexual e intelectual, interferindo em todo o desenvolvimento da pessoa.</li> <li>• Atletas estão amplamente abertos e prontos para novas e mais complexas aprendizagens.</li> <li>• Aumentos expressivos no desempenho esportivo ocasionados pelo treinamento.</li> <li>• Autogestão, autorregulação e independência no direcionamento da carreira.</li> <li>• Maior desenvolvimento da postura de competidor/a necessária à carreira esportiva de atleta.</li> <li>• Desenvolvimento de habilidades de autocontrole emocional e gerenciamento de estresse.</li> <li>• Conciliação com estudo/trabalho, com início da vida universitária.</li> <li>• Jovens atletas assumem novos papéis sociais e maiores responsabilidades.</li> <li>• A família continua sendo um ponto de apoio e segurança fundamental. As relações afetivas ganham maior complexidade e interesse.</li> <li>• O convívio com treinadoras/es e com a equipe interdisciplinar aumenta e são determinantes para a progressão dos resultados esportivos.</li> </ul>

ESPORTE		
FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 a 12 sessões por semana.</li> <li>• 60 a 140 minutos por sessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento expressivo das cargas de treino e competição, inclusive das atividades de recuperação e prevenção.</li> <li>• Promoção da evolução gradual de atletas juvenis para juniores em relação às demandas de treino e expectativas de rendimento.</li> <li>• Refinamento e busca de consistência do desempenho esportivo.</li> <li>• Descentralização da figura do/a treinador/a, passando a conviver com uma equipe de suporte interdisciplinar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A competição passa a ganhar mais importância.</li> <li>• A busca por melhores classificações e alcance de índices garantem um avanço gradual do nível competitivo.</li> <li>• Aumento das experiências competitivas nacionais e internacionais (seleções).</li> </ul>
GESTÃO		
AÇÕES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de instituições e locais de prática.</li> <li>• Promoção de competições adequadas.</li> <li>• Desenvolvimento de quadro de profissionais (treinadores e oficiais) com qualificações específicas para atuação com jovens atletas em formação.</li> <li>• Monitoramento de atletas – selecionáveis e não selecionáveis.</li> <li>• Iniciativas de educação e prevenção ao doping para atletas e profissionais.</li> <li>• Interação com atletas e comissões técnicas da categoria adulta, facilitando a compreensão das características da rotina de atletas de elite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e abrangência de instituições esportivas.</li> <li>• Número e abrangência de locais de prática das modalidades específicas.</li> <li>• Número de atletas federados por gênero na modalidade.</li> <li>• Número de competições nacionais e internacionais.</li> <li>• Relação de atletas participantes nas competições nacionais e internacionais.</li> <li>• Ranking de conquistas nacionais e internacionais.</li> <li>• Número e qualificação de treinadoras/es e oficiais para atuação específica nas competições desta etapa.</li> </ul>	

## 2.5

### COMPETIR E VENCER

Esta etapa acontece como uma fase de afirmação no Caminho da Medalha, com atletas chegando à categoria adulta e consolidando a sua carreira esportiva. É um momento na carreira em que os resultados vão inserindo a/o jovem no patamar competitivo de atleta em alto nível de rendimento, almejando alcançar a elite do esporte. Esta etapa se estende até que se tenha percorrido um ciclo completo treinando e competindo com atletas ou equipes da elite esportiva, ao longo do qual a/o jovem vivencia pela primeira vez temporadas completas como atleta adulto. Há um avanço na rotina de demandas de competições nacionais, classificatórias e internacionais. Alguns alcançam o nível Olímpico ou mundial já no primeiro ciclo, outras/os precisarão de mais ciclos para alcançar as principais competições.

Associado aos objetivos de **Competir e Vencer**, uma série de fatores comportamentais são modificados, que implicam na mudança do estilo de vida e impactam diretamente na vida pessoal e profissional da/o atleta.

#### CASO: COMPETIR E VENCER

A resiliência de Carla e a estrutura de sua equipe fizeram com que ela chegasse ao alto nível de rendimento de fato aos 25 anos. Já formada no ensino superior, ganhou mais maturidade ainda, o que contribuiu muito para que compreendesse a complexidade da sua vida de atleta e se mantivesse firme nas rotinas de treino, tornando-a uma atleta dedicada e exemplar. Na visão da equipe técnica, devido a isso que sua carreira esportiva era tão sustentável. Aos 29 anos, com alguns anos de experiência na seleção nacional, conquistou a tão desejada medalha de ouro nos Jogos Olímpicos. Nos anos seguintes, com a manutenção dos excelentes resultados, Carla passou a ser também referência internacional, conquistando o campeonato mundial e mirando mais um pódio Olímpico.

Marina completou sua primeira temporada na categoria adulta aos 21 anos. Tornou-se a melhor atleta brasileira ainda no primeiro ciclo Olímpico. Teve uma carreira com poucas lesões e conseguiu competir na elite internacional por 14 anos. Fez uma pausa nas competições durante a gestação e nos primeiros meses de cuidado com o bebê, mas conseguiu retomar de forma eficiente a rotina dos treinos. Isso foi possível principalmente em função do planejamento cuidadoso da comissão técnica do clube em integração com a comissão da seleção brasileira, que cuidaram dos períodos de adaptação aos treinos e às necessidades maternas. Contou também com o fundamental apoio de seu esposo e de sua mãe, que já morava perto de Marina, depois que ficou viúva.

Henrique não se deu por satisfeito em participar das finais olímpicas. Estava iniciando mais uma temporada, mirando a conquista da medalha olímpica na edição seguinte dos Jogos. A temporada de treinamentos no exterior foi fundamental para que seu rendimento continuasse em ascensão. Apesar do alto nível de competição a que estava habituado, não conseguiu o resultado esperado em sua segunda participação nos Jogos Olímpicos. Foi muito difícil não se deixar abater pelo sentimento de frustração e pelas críticas recebidas a todo instante. Dessa forma, chegou àquela edição dos Jogos com alguma desconfiança externa, mas muita confiança em si e segurança por parte da equipe técnica. Não à toa, na entrevista, com a medalha de ouro no pescoço, ele fez questão de agradecer por todo o apoio que recebeu, mas também a si por se manter focado no plano, ainda que tenha sido brevemente adiado.

Elias chegou à equipe adulta como promessa. Os registros de seu histórico impressionavam a equipe técnica, que construiu um planejamento bastante consistente para a temporada. Com o empenho nos treinamentos, e manutenção de sua participação em diferentes competições, a promessa concretizou-se. Após um início sem grandes resultados, a temporada seguinte foi marcada pela primeira convocação para a seleção adulta. Tinha o claro objetivo de ganhar uma medalha olímpica e, em conjunto com a equipe técnica, decidiu por “trancar” sua matrícula na faculdade até o ano após os Jogos Olímpicos, adiando outro sonho: de ser a primeira pessoa formada em um curso superior na família. Distante 800km de seus familiares, costuma visitar os pais a cada dois ou três meses. Passou por um ciclo olímpico como reserva da seleção. No segundo ciclo, teve uma participação efetiva nos resultados da equipe brasileira, tornando-se um dos principais atletas de elite do país.

Nesta etapa, com acúmulo dos estímulos e experiências ao longo da carreira esportiva, espera-se que atletas sejam capazes de:

- Autogerir sua carreira de atleta, conciliando-a com as demandas sociais (saúde, desempenho, educação).
- Adequar seus hábitos e rotinas para tornar-se um atleta de excelência.
- Interagir com os setores que dão suporte à carreira, como: o time de atletas, a equipe técnica, o clube esportivo, patrocinadores, investidores, instituições e entidades de apoio político, econômico e social.
- Consolidar-se no nível competitivo nacional e internacional, mantendo-se ou aproximando-se da elite mundial.
- Inspirar e ser fonte de conhecimento aos atletas de outras etapas do processo da carreira de atleta.
- Manifestar competências e habilidades para lidar com longos processos de treinamento e alcance de resultados de excelência.

## **A PESSOA**

Na etapa de **Competir e Vencer** atletas passam a preparar-se visando ao máximo desempenho e resultado. Caminham em seu amadurecimento pessoal e profissional e passam a ter maior

protagonismo nas decisões sobre sua carreira. Precisam ter constância nos cuidados com o corpo, na consciência acerca do processo de treino e aspectos relacionados, como nutrição, sono, recuperação, prevenção, bem-estar emocional, social e desenvolvimento cultural e intelectual.

Não há grandes mudanças em termos de **desenvolvimento físico**. No entanto, os ganhos funcionais e desenvolvimento atlético oriundos do processo de treinamento são bem acentuados.

Em conjunto com os ganhos em desempenho, os aspectos do **desenvolvimento psicológico** são de suma importância para a/o atleta atingir progressivamente a elite esportiva, visto que pela chegada na fase adulta, espera-se a consolidação de aspectos importantes da sua identidade como atleta no Caminho da Medalha. Esses aspectos devem ser potencializados com programas de preparação psicológica e construção de projetos de curto, médio e longo prazos para sua carreira esportiva, que destaquem o protagonismo de esportistas na tomada de decisão e gerenciamento da sua própria carreira.

Nesta etapa, o foco no desenvolvimento das habilidades para vida propostas pelo COI pode estar na expansão da sua rede de contatos e em como gerir as finanças, uma vez que elas podem contribuir com o sucesso na gestão das próprias carreiras. As habilidades de resolver problemas e estabelecer metas inteligentes mantêm sua importância, e atletas devem continuar a receber suporte no seu desenvolvimento. O foco em suas habilidades em cada etapa tem a finalidade de facilitar o planejamento e a aplicação de ações de forma a não sobrecarregar a organização das atividades de atletas, cujo volume aumenta a cada etapa. Em relação ao **desenvolvimento social**, o principal desafio é adaptar-se às mudanças, exigências e responsabilidades da carreira de atleta, implicando em menor convívio em ambientes fora do esporte e uma série de ajustes em rotinas, hábitos e comportamentos associados à saúde e à otimização do desempenho.

Outras demandas **sociais** relacionadas à vida pessoal podem caminhar mutuamente com a carreira de atleta, como a continuidade de estudos ou o desenvolvimento em outra profissão. Atletas que acumulam alguma(s) dessa(s) demanda(s) desenvolvem uma capacidade de resiliência muito grande, mas devem sempre buscar e encontrar o equilíbrio.

O relacionamento com a família ganha novos contornos, atletas começam a formar as próprias famílias, e as responsabilidades aumentam. É recomendado que continuem a receber suporte para a administração de todas essas demandas sociais, esportivas e de um possível outro emprego (dupla carreira), que fazem parte da vida de atletas e não devem ser ignoradas.

O ambiente esportivo deve continuar a ser seguro e permeado por relacionamentos saudáveis, o que contribui para a saúde mental e bem-estar de atletas. Um relacionamento saudável e positivo com **treinadoras/es e pares** se torna essencial, visto que atletas nesta etapa passarão boa parte de seus dias, durante muitos anos, em sua companhia. É importante que treinadoras/es considerem atletas como seres integrais e sejam compreensivos e incentivadores, contribuindo para que atletas sejam capazes de gerenciar suas vidas de forma equilibrada. Colocar atletas em uma posição em que precisem escolher entre família e continuidade da carreira, por exemplo, pode reduzir o bem-estar e o rendimento.

## MENINAS E MULHERES: ATLETAS DE RENDIMENTO NO BRASIL

Apesar dos diversos desafios sociais enfrentados por mulheres para praticarem esportes ao longo da história, o número de praticantes recreacionais e atletas de rendimento aumentou nos últimos anos. Em Tóquio, as atletas representaram 47% da delegação brasileira nos Jogos Olímpicos, conquista promovida por mudanças culturais na sociedade e por ações de equidade promovidas por diversas organizações esportivas, assim como a inclusão de provas para mulheres em modalidades antes exclusivas para homens. Vale ressaltar que o número de provas mistas duplicou dos Jogos Olímpicos do Rio 2016 para os Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, alcançando 18 no total.

Entre as ações realizadas por confederações esportivas que fomentaram a maior participação e o desenvolvimento de atletas no Caminho da Medalha estão: o maior número de competições e o estabelecimento de calendários competitivos para as categorias de base e adulta; a maior visibilidade e divulgação de conquistas esportivas; e o estabelecimento de departamentos específicos para o esporte de mulheres.

Entretanto, mesmo com todos esses avanços é importante lembrar que as atletas ainda enfrentam desafios em relação a remuneração, visibilidade e condições de trabalho. Os preconceitos enfrentados quanto a aspectos individuais, como maternidade e orientação sexual, também podem dificultar a manutenção das atletas no esporte. Portanto, se antes destinamos nossos esforços para promover a maior participação de mulheres no esporte de rendimento, hoje reforçamos a necessidade de ações que fomentem ambientes esportivos com maior equidade de gênero em todas as etapas e que ofereçam um suporte maior para o desenvolvimento pessoal e profissional das atletas. Sua confederação tem algum programa voltado para melhorar as condições de prática esportiva de rendimento para atletas mulheres?

Cada vez mais comprometido com a equidade de gênero, o Comitê Olímpico do Brasil (COB) criou em 2021 a Coordenação de Mulher no Esporte, área dedicada exclusivamente à elaboração de ações para atletas, treinadoras e gestoras, que é a assessorada pela Comissão da Mulher no Esporte, instituída em 2022. Você pode saber mais sobre essas iniciativas clicando nos botões abaixo:



## O ESPORTE

### O Treino

O treinamento é o fator principal de desenvolvimento de atletas na etapa de **Competir e Vencer** e deve estar ajustado às demandas da vida pessoal da/o atleta, sendo necessário um monitoramento constante dos aspectos físicos, fisiológicos, psicológicos e socioemocionais.

Na etapa de **Competir e Vencer**, o processo de treinamento requer uma dedicação rigorosa, já que as cargas de treinamento são aumentadas extensivamente. Além disso, atletas passam por períodos

de intensificação e longos processos de aprendizagem e especialização dentro da modalidade, o que requer muito foco, disciplina e comprometimento.

Por conta disso, o controle das cargas de treino e da recuperação diária e as avaliações da forma esportiva, do estado nutricional, do nível de hidratação, da qualidade do sono e dos aspectos emocionais devem ser incluídos na rotina de monitoramento adotada pela equipe técnica.

O monitoramento do treino é essencial para saber como os/as atletas estão se adaptando ao programa de treinamento, entendendo as respostas individuais causadas pelo treino/recuperação e minimizando o risco do treinamento excessivo ou insuficiente, lesões, estresse e enfermidades. Dois tipos de monitoramento podem ser feitos:

- i. **Avaliações periódicas:** medidas antropométricas para avaliação da composição corporal e testes físicos para avaliação clínica do estado de saúde ou para avaliação da forma esportiva da/o atleta em determinados períodos da temporada, entre outros.
- ii. **Monitoramento do treino:** pode ser realizado diariamente ou semanalmente e tem como objetivo um controle mais acurado das respostas agudas ao treino e possibilita um controle maior do estado de adaptação da/o atleta, permitindo às equipes técnica e interdisciplinar alguns ajustes necessários no planejamento do treino a curto prazo. Existem duas formas de controle das cargas de treino: o controle psicobiológico, que diz respeito às demandas fisiológicas e psicológicas impostas pelo treino e competição; e o controle da magnitude da carga prescrita, que estão relacionadas a medidas quantitativas, avaliadas de maneira objetiva sobre as demandas dos atletas em treinamento prescrito e nas demandas da competição.

A ideia de trabalhar com informações provenientes dos dados de monitoramento é que as equipes técnica e interdisciplinar possam visualizar os efeitos do programa de treino e adequá-lo da melhor maneira possível. Portanto, recomenda-se utilizar gráficos e figuras que representam os resultados de maneira a facilitar o entendimento acerca do desenvolvimento das/os atletas.

Também é necessário que atletas sejam conscientizados da importância do monitoramento do treino e do controle da carga e recuperação, além de serem educados para acompanhar o seu desenvolvimento com relação a esses controles.

#### PARA SABER MAIS

Se ficou interessado em saber mais sobre monitoramento e controle de carga de treino, recomendamos os seguintes estudos científicos sobre o tema: BOURDON et al. (2017); THORPE et al. (2017); FOSTER et al. (2017).

Construído a partir das referências citadas em "Para Saber Mais", o quadro a seguir destaca alguns métodos de monitoramento do treinamento que podem ser incluídos na rotina de atleta de rendimento, em avaliações periódicas ou monitoramento diário/semanal.

Quadro 7 - Medidas para controle de carga

MÉTODO	CUSTO	FACILIDADE DE UTILIZAÇÃO	CONFIABILIDADE	VARIÁVEIS OBSERVADAS
<b>Medidas Psicobiológicas</b>				
Percepção Subjetiva de Esforço	Baixo	Alta	Moderada-Alta	Unidades Arbitrárias (U.A.)
Percepção Subjetiva de Recuperação	Baixo	Alta	Moderada-Alta	Unidades Arbitrárias (U.A.)
Outras Escalas de Percepção Subjetiva (ex.: dor, humor, hidratação, qualidade do sono)	Baixo	Alta	Moderada	Unidades Arbitrárias (U.A.)
TRIMP	Baixo-Moderado	Alta	Moderada-Alta	Unidades Arbitrárias (U.A.)
Questionários de Bem-estar	Baixo	Moderada	Moderada-Alta	Avaliação, Escala, Checklist, U.A.
Questionários Psicométricos (ex.: POMS, RestQ-Sport)	Baixo-Moderado	Moderada-Alta	Moderada-Alta	Avaliação, Escala, Checklist, U.A.
Índices de Frequência Cardíaca	Baixo-Moderado	Moderada-Alta	Moderada-Alta	Frequência cardíaca (FC), tempo em zonas de intensidade, medidas de variabilidade e recuperação da FC etc.
Consumo de Oxigênio	Alto	Baixo	Alta	VO <sub>2</sub> , equivalência metabólica do consumo de oxigênio
Lactato Sanguíneo	Moderado	Moderada	Alta	Concentração
Avaliação Bioquímica/Hematológica	Moderado-Alto	Baixo	Moderada-Alta	Concentração, volumes
<b>Medidas da Magnitude Prescrita</b>				
Tempo	Baixo	Alta	Alta	Unidade de tempo (s, min, h, d, semanas, ano)
Frequência de Treinamento	Baixo	Alta	Alta	Número de sessões

MÉTODO	CUSTO	FACILIDADE DE UTILIZAÇÃO	CONFIABILIDADE	VARIÁVEIS OBSERVADAS
Distância	Baixo	Alta	Alta	Unidade de distância (m, km)
Quantidade de Movimentos Repetidos	Baixo	Moderada-Alta	Moderada-Alta	Contagem de atividade (passos, saltos, arremessos, movimentos técnicos específicos)
Modo de Treinamento	Baixo	Alta	Alta	Carga do exercício, volume, densidade
Potência	Moderado-Alto	Baixa-Moderada	Alta	Relativa (W/kg) e absoluta (W)
Velocidade	Baixo-Moderado	Moderada-Alta	Alta	Unidade de medida (m/s, km/h, m/min)
Aceleração	Baixo-Moderado	Baixa	Alta	Unidade de medida (m/s*s)
Testes Neuromusculares Funcionais	Baixo-Moderado	Moderada	Alta	Medidas de saltos contramovimento, squat e drop
Razão da Carga Aguda: Crônica	Baixo-Moderado	Moderada	Moderada-Alta	Medida da carga aguda (sessão, sessões) em razão da carga crônica (semana, mês)
Mensuração por GPS	Moderado-Alto	Moderada	Moderada	Velocidade, distância, aceleração, tempo em zona de velocidade, localização
Potência Metabólica	Moderado	Baixa-Moderada	Moderada	Energia equivalente
Análise de Vídeo Automatizada	Alto	Baixa	Moderada	Velocidade, localização, aceleração, variável técnica/tática
Análise de Vídeo Não Automatizada	Moderado-Alto	Baixa	Moderada	Velocidade, localização, aceleração, variável técnica/tática
Acelerometria	Moderado	Baixa-Moderada	Moderada	Força g x-y-z
Carga Musculoesquelética	Moderado	Moderada	Moderada	Variável simples calculada pela força g x-y-z em U.A.

Fontes: Bourdon et al. (2017); Thorpe et al. (2017); Foster et al. (2017)

Esses parâmetros de controle e monitoramento devem ser utilizados para as tomadas de decisões relativas aos ajustes de carga do treino, aos meios e métodos de treinamento e às estratégias de recuperação, com o intuito de buscar sempre a adaptação ótima do organismo da/o atleta e de seu estado mental, frente às exigências do treinamento e do equilíbrio com a vida pessoal.

Um efetivo monitoramento em todas as dimensões da/o atleta também possibilita um maior controle dos riscos de lesão e sintomas psicológicos associados ao processo de treinamento.

Outros profissionais passam a ter participação ainda maior no cotidiano e na contribuição na busca de melhores resultados, como preparadoras/es físicos, nutricionistas, fisioterapeutas, fisiologistas, psicólogas/os, assistentes sociais e mentoras/es, que devem auxiliar no desenvolvimento da/o atleta na busca em aumentar o desempenho de forma saudável, diminuindo o risco de lesões e estresses psicológicos decorrentes do excesso de treino e da pressão por resultados expressivos. Além disso, a avaliação periódica do estado clínico de saúde também deve ser monitorada por uma equipe médica (exames bioquímicos, testes físicos e do estado fisiológico e funcional).

As altas exigências características dessa etapa reforça a importância de medidas de educação e prevenção ao doping como a conscientização sobre as consequências da violação às regras antidopagem tanto para a/o atleta quanto para seu pessoal de apoio, como restrições para treinamento e competições.

## **A Competição**

A competição é o fator de ascensão nesta etapa, o que demanda participação em eventos de nível internacional, períodos viajando, vivendo em centros de treinamento ou hotéis, fora do país e, portanto, longe do seu círculo social em alguns casos. Sendo assim, é imprescindível um suporte especializado para fornecer subsídios socioemocionais que apoiem a convivência dentro do time e da equipe técnica, que ajude a suportar a ausência e a distância de amigos e familiares e que forneça recursos para que a/o atleta desenvolva o seu máximo potencial atlético em treinos e competições.

Atingir níveis elevados de performance e de competições abre a perspectiva de planejamento da carreira internacional. Os ciclos Olímpicos são bem definidos em termos de eventos, proporcionando projeções de participação em competições classificatórias e definindo estratégias de preparação para os Jogos Sul-americanos, Pan-americanos, Mundiais e Jogos Olímpicos.

Ao alcançar esta etapa, atletas já superaram inúmeros desafios e conquistaram seu protagonismo na modalidade praticada. Espera-se que neste nível ela/ele tenha condições plenas de permanecer engajada/o e em busca de resultados cada vez mais expressivos em sua modalidade e deve receber todo o suporte necessário para se dedicar ao esporte.

A prática esportiva é ampliada aos demais segmentos que promovem o suporte ao desempenho, sendo necessário o bom intercâmbio dos conhecimentos das diversas disciplinas que contribuem

para a consolidação do treinamento e alcance de nível internacional, incluindo maior conhecimento das regras antidoping.

A estabilização do processo de treinamento demanda dedicação e comprometimento com fatores além do treino, como nutrição, recuperação, prevenção, treinamento mental etc. O suporte técnico especializado individualizado é fundamental para a/o atleta ter um bom desempenho na etapa de **Competir e Vencer**.

### REFLITA E REGISTRE

Na etapa de **Competir e Vencer** atletas estão vivendo pela primeira vez competições no mais alto nível, inclusive internacionalmente. novas viagens e interações com mídia e redes sociais tendem a gerar demandas inéditas ou dividir o foco de atletas ainda não experientes. Melhores patrocínios, salários e bolsas também podem conduzir atletas ao acesso a novos bens ou a uma boa condição de vida.

Atletas de nível internacional conseguem se manter focadas/os nos treinos, participando de eventos sociais semanais e ingerindo alimentos não apropriados para o desenvolvimento de suas potencialidades físicas? Abrir mão do descanso e recuperação proporciona boas práticas na busca da excelência esportiva? Quais outras perguntas podem ser levantadas e trabalhadas juntamente a atletas para tentar diminuir esses efeitos? É importante que sua confederação levante os principais causadores de menor foco nos treinos e na competição e nos suportes que são possíveis de oferecer – como planejamento de carreira e metas, incluindo o que é preciso para alcançá-las. Nesse nível, programas mais gerais passam a ter menos efeito, sendo importante pensar nas necessidades específicas de cada atleta.

### Os Valores Olímpicos

A busca pela **excelência** esportiva é um princípio necessário para atletas que pretendem confirmar seu protagonismo no esporte de elite. O cuidado diário com seu corpo e seu desempenho e a capacidade de interação com ciência do treinamento são fundamentais para que o planejamento possa ser ajustado continuamente a fim de otimizar o tempo de preparação e potencializar o desempenho esperado dentro desse período inicial de competição em alto nível. A excelência vai além dos resultados que a/o atleta consegue nas competições; ela é um valor cultivado em uma série de comportamentos e atitudes de competidor/a, como: a autonomia, a resiliência, o protagonismo e a criatividade. Valores estes que devem ser desenvolvidos ao longo de toda a carreira de atleta.

O **respeito** pelo próprio corpo deve ser um cuidado necessário que a/o atleta precisa ser orientado a buscar na etapa **Competir e Vencer**. Nesse momento em que há uma intensificação das cargas de treinamento e das expectativas de resultados, equilibrar os esforços do treino com as demandas de recuperação e com os demais processos, como alimentação, sono, vida social e lazer, são fundamentais para o equilíbrio na carreira/vida de atletas.

No seu ambiente de relação mais próxima, deve haver também o respeito recíproco entre a/o atleta e o corpo de profissionais que a/o auxiliam dentro da equipe/clube/seleção e a/o ajudam no processo de educação no intuito de ser cada vez mais um/a atleta profissional e completa/o. O respeito por

essa carreira é algo marcante e reflete não só no contexto esportivo, como também nos demais setores sociais que a/o atleta interage.

Para **Competir e Vencer**, é imprescindível que a/o atleta passe mais tempo treinando com a equipe. Seja em modalidade individual ou coletiva, atletas sempre estarão cercados de colegas de treino e da equipe técnica, e é certo que encontrem periodicamente adversárias/os em competições, e até convivam com essas pessoas em eventuais convocações para as seleções. Portanto, é fundamental que o ambiente do treinamento esportivo promova a interação e **amizade** entre todos, inclusive entre oponentes. Afinal, nesta etapa, o esporte começa a ocupar grande parte na vida de um/a atleta e é por isso que todos os setores onde ocorrem uma prática esportiva devem ser pensados como um ambiente de treinamento esportivo e de convívio e aprendizagem para a vida.

## A GESTÃO

Neste nível de desempenho esportivo, atletas devem ter todas as condições de dedicação integral ao treinamento e competições, incluindo suporte financeiro para arcar com as despesas de sua rotina. As confederações podem implementar programas de bolsas, apoiar a elaboração e a seleção de atletas a serem beneficiados em programas de subsídios financeiros de outras entidades e até mesmo buscar soluções junto aos clubes, no que diz respeito a contratações e profissionalização do trabalho de atleta.

Em relação à estrutura, as confederações podem estabelecer, em parceria ou com recursos próprios, centros de treinamento com toda a infraestrutura necessária – incluindo sessões de treinamento, atendimento multidisciplinar, descanso e recuperação –, como espaços de referência a serem utilizados em momentos de concentração, monitoramento e avaliação. O acesso a equipamentos especializados de alto desempenho é fundamental.

É imprescindível planejar recursos para viabilizar a participação em competições internacionais de alto nível, na busca de melhores resultados esportivos e de classificação para competições continentais, olímpicas e mundiais. Nesse sentido, deve haver comunicação e alinhamento entre confederação e clubes, com o intuito de respeitar e gerir os calendários competitivos, a fim de garantir uma participação de qualidade nas competições-alvo, sem prejudicar a atuação da/o atleta no clube.

É um momento importante para a utilização dos dados coletados ao longo das trajetórias de diferentes atletas a fim de produzir conhecimento que possa render melhores resultados à geração de atletas atual e às futuras, assim como impactar o desenvolvimento e a disseminação da ciência do esporte.

Quadro 8 - Síntese da etapa Competir e Vencer

COMPETIR E VENCER		
PESSOA		
IDADE APROXIMADA: +/- 18 A +/- 25 ANOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do desenvolvimento atlético.</li> <li>• Cuidados constantes com o corpo e aspectos relacionados à saúde e ao desempenho.</li> <li>• Amadurecimento pessoal e profissional e maior protagonismo nas decisões sobre sua carreira.</li> <li>• Consolidação de aspectos da sua identidade de atleta e competidor/a.</li> <li>• Adaptação às mudanças, exigências e responsabilidades da carreira de atleta em alto nível.</li> <li>• Conciliação da dupla carreira (acadêmico ou vocacional) e equilíbrio entre vida profissional, vocacional e social.</li> <li>• Relacionamento saudável e positivo com treinadoras/treinadores e colegas de equipe.</li> <li>• Equipe interdisciplinar passa a conviver com mais frequência nos treinos e competições.</li> </ul>		
ESPORTE		
FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 a 12 sessões por semana.</li> <li>• 60 a 160 minutos por sessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargas de treinamento são aumentadas extensivamente.</li> <li>• Treinamento com cargas individualizadas.</li> <li>• Monitoramento sistêmico (sono, nutrição, hidratação, estados emocionais etc.) pela equipe interdisciplinar.</li> <li>• Maior participação da equipe interdisciplinar nas rotinas diárias do processo de treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A competição é o principal fator de ascensão.</li> <li>• Aumento na participação em eventos de nível internacional, períodos viajando, vivendo em centros de treinamento ou hotéis e fora do país.</li> <li>• A preparação é feita com foco em grandes eventos, como os Jogos Sul-Americanos, Pan-Americanos, Mundiais e Jogos Olímpicos.</li> </ul>
GESTÃO		
AÇÕES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior suporte (material, financeiro, logístico, RH, infraestrutura etc.) para que atletas se dediquem integralmente ao esporte e participem de competições internacionais.</li> <li>• Monitoramento do desempenho esportivo dos atletas de rendimento da modalidade.</li> <li>• Suporte no acesso aos programas de bolsas e patrocínios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e estrutura de locais de prática das modalidades específicas.</li> <li>• Número de atletas (homens e mulheres) federados na modalidade.</li> <li>• Número de competições nacionais e relação de atletas participantes.</li> <li>• Número de competições internacionais – continentais, olímpicas e mundiais, e relação de atletas participantes.</li> <li>• Ranking de conquistas nacionais e internacionais.</li> <li>• Número e qualificação de treinadoras/es para atuação específica nas competições desta etapa.</li> </ul>	

## 2.6

### VENCER E INSPIRAR

Nesta etapa, tratamos de atletas experientes na rotina de busca do máximo desempenho esportivo e que procuram a manutenção/melhora dos resultados. A partir daqui a grande vantagem da/o atleta é ter a seu favor sua própria trajetória e poder usar da experiência de ciclos anteriores para melhorar seu rendimento e prolongar sua carreira de forma equilibrada.

#### CASO: VENCER E INSPIRAR

Caio soluçava de tanto chorar. Que emoção! Que felicidade! Mal dormiu à noite e fincou raízes no sofá enquanto aguardava a cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos. Sabia que teria que assistir a primeira parte novamente, pois sua ansiedade não lhe deixou dar a atenção devida ao espetáculo. Depois de tanta espera, lá estavam eles: Carla, sua irmã, e Henrique, seu melhor amigo, como porta-bandeiras da delegação brasileira.

Carla era pura felicidade! Vivia um momento único, que considerava um dos maiores reconhecimentos que uma atleta poderia ter. Enquanto estava ali, lembrou das edições anteriores dos Jogos a que assistiu pela televisão e como as imagens das/os e dos atletas que por ali competiram encantavam seu imaginário. E percebeu que, naquele exato momento, era ela que servia de inspiração para um monte de crianças e jovens. Sentiu que seu resultado e sua postura na maior competição do mundo poderia ser o diferencial para que meninas e meninos escolhessem se envolver com esporte.

Henrique não continha o choro. Puxa! Que orgulho tinha de si! Sabia que estava sendo visto por Caio e por sua família, que conseguiu ajudar muito financeiramente com os contratos que firmou nos últimos anos. Ao final da cerimônia de abertura, já no quarto, pôs-se a escrever sobre o momento. Ficou bem feliz com seu registro e, ao guardá-lo, tratou de reconduzir sua energia e foco para a competição que se iniciaria em dois dias.

De fora desta edição dos Jogos, Elias apoiava os colegas de longe. Aproveitou o momento para fazer uma autorreflexão sobre sua carreira esportiva e, com isso, manifestou o desejo de pôr em prática um antigo sonho: o de se tornar treinador no futuro. Utilizou uma de suas visitas à cidade natal para compartilhar esse sonho com os familiares e, a partir daí, iniciar o planejamento de sua transição de carreira. Cada vez que visita a família, é um evento. Dessa vez, a prefeitura o homenageou pela conquista no último campeonato mundial, e os empresários da cidade se comprometeram a construir um centro esportivo para que os próximos jovens a se desenvolverem no local possam se manter lá, treinando em alto nível. Esses momentos de maior visibilidade e reconhecimento o faziam refletir se ele realmente estava preparado para encerrar a carreira como competidor de alto rendimento. Antes de viajar para a Europa para retomada dos treinos, Elias já tinha agendado um compromisso de gravar uma peça publicitária para a marca que o patrocina, além do vídeo institucional da equipe que representa, que será utilizado na empresa que apoia o projeto, buscando motivar os funcionários a correrem cada vez mais atrás de apoio ao trabalho. Em sua última semana no Brasil, Elias ainda participou da Certificação de Treinadores Nível I de sua Confederação, oportunidade que auxiliaria na sua tomada de decisão, dois anos depois, ao iniciar sua transição para o pós-carreira esportiva.

Os objetivos desta etapa são:

- Consolidar-se como atleta de rendimento protagonista, mantendo-se na elite do esporte mundial.
- Desenvolver a mentalidade de alcançar melhores resultados (índices, pódios e recordes).
- Intensificar cuidados com saúde, autoconhecimento e conhecimento dos processos de treino em alto nível de desempenho.
- Prolongar a qualidade da carreira e a qualidade de vida.
- Contribuir com o desenvolvimento de atletas menos experientes.
- Estabelecer um plano de carreira a partir de metas e de resultados alcançados na etapa anterior.
- Planejar o encerramento da carreira esportiva e o pós-carreira.

## A PESSOA

Para chegar nesta etapa, a pessoa tem que estar muito motivada em se manter no ambiente esportivo, desejando superar-se no Caminho da Medalha. Para isso, um treino adequado é o que ajuda a manter a pessoa nesse patamar e prolongar uma carreira de maneira saudável. A excelência esportiva é desenvolvida por meio das competências socioemocionais, das habilidades especializadas dentro da sua modalidade e das técnicas esportivas já consolidadas em anos de carreira.

O **desenvolvimento físico** segue em evolução, devendo ser considerado o conhecimento da/o atleta sobre o próprio corpo: suas necessidades de intensidade e descanso, e a qual tipo de estímulo responde melhor. O histórico deve ser utilizado em seu favor, sendo desejado que a/o atleta seja ainda mais participativo no processo de planejamento de treino. Possíveis ajustes técnicos ou de equilíbrio muscular podem ser necessários pela evolução da modalidade ou histórico de lesão, que devem ser levados em consideração. Cuidados com a saúde e o corpo seguem sendo essenciais, em processos cada vez mais individualizados.

O **desenvolvimento psicológico** deve contribuir para que atletas sigam aspirando a melhores resultados e à conquista de medalhas e títulos, e não apenas competir entre as/os melhores. Atletas capazes de manterem-se no pódio em diferentes edições de eventos de elite são excepcionais, e essa condição depende também de resiliência e de desejo de realização. Estratégias de concentração e relaxamento para treino e competição devem estar solidificadas, com rotinas individuais. No período final da carreira, incertezas sobre o momento de parar e possível queda de desempenho físico podem gerar instabilidade emocional, e é importante contar com o apoio de profissionais da psicologia.

Essas incertezas recaem no **desenvolvimento social**: preocupações com a vida profissional após o esporte se intensificam ao longo da etapa de **Vencer e Inspirar**, sendo recomendado o planejamento

de encerramento de carreira e gestão financeira. Programas de acompanhamento dessa transição podem contribuir com um final de carreira competitivo pleno. **Na Seção 2 - Desenvolvimento de Treinadoras e Treinadores Esportivos**, essa transição é tratada a partir do interesse em atuar como treinador/a no pós-carreira.

Atletas nessa etapa se consolidam na elite esportiva e passam a ser uma referência para sua modalidade, mesmo para além do cenário esportivo, tendo um papel social na promoção do esporte e em inspirar novos praticantes em todos os níveis, inclusive crianças e adolescentes que farão parte da próxima geração de atletas. A ciência desse papel social e o reconhecimento por parte da confederação podem ser fundamentais no sentimento de realização das/os atletas.

A **família** segue como ponto de apoio, mas também de preocupação na aproximação da aposentadoria; programas de suporte à transição de final de carreira podem também contribuir nesse aspecto. **Outras/os atletas** seguem como parceiros de jornada, sendo esperado maior capacidade de convivência tanto em momentos de maior harmonia, como no protagonismo na resolução de possíveis problemas de relacionamento em equipe. O papel de referência para atletas mais jovens deve ser assumido e valorizado. Por fim, treinadoras/es e atletas passam a ter vivência esportiva mais aproximada em termos de anos dedicados ao esporte, o que pode favorecer uma relação mais horizontal e trocas nas decisões sobre treino e competições.

Atletas em idade adulta continuam em processo de desenvolvimento, logo a promoção do autoconhecimento, o desenvolvimento de valores e habilidades socioemocionais continuam sendo importantes nessa etapa. Damos enfoque aqui à importância do trabalho interdisciplinar na busca de ambientes saudáveis de treino e competição.

Esses processos também devem ser potencializados pelo envolvimento de gestoras/es, equipes técnicas e atletas trabalhando para que esses objetivos sejam atingidos. Considerando a exposição de atletas nesta etapa, é fundamental reforçar habilidades relativas a como falar com a mídia e ser um bom orador. A consolidação desse conjunto de habilidades vai contribuir também para uma transição mais fluida para a próxima etapa. Por exemplo, a gestão de finanças pode contribuir com a transição para a etapa **Inspirar e Reinventar-se**, e, por isso, ações para solidificá-la podem ser benéficas.

Os aspectos **sociais** continuam importantes nessa etapa, sendo fundamental o cuidado com a administração de demandas familiares e outras relacionadas à **dupla carreira**. Ao iniciar o planejamento do pós-carreira, é possível que atletas ingressem em um curso superior ou cursos profissionalizantes, tratando-se de uma nova demanda a ser ajustada. O relacionamento com pares também precisa de cuidado. A competição com colegas de equipe e com adversários precisa ser respeitosa e saudável, não só porque são exemplos para a sociedade em geral, mas também porque contribui para a saúde mental de atletas. Treinadoras/es precisam continuar a considerar atletas como seres integrais, trabalhando sempre para um relacionamento positivo e para serem exemplos de conduta, de forma a estimular o respeito aos Valores Olímpicos.

## PARA SABER MAIS

O Comitê Olímpico Internacional oferece um programa de carreira para atletas, assim como o COB promove o PCA (Programa de Carreira para Atletas), que tem como objetivo oferecer condições e ferramentas para o planejamento e a preparação dos/das atletas desde a iniciação até a fase de transição para o mercado de trabalho.

Para saber mais sobre o PCA do COB e sobre as habilidades descritas pelo programa do COI, clique nos botões a seguir:



↓  
PCA COB



↓  
Programa COI

## O ESPORTE

### O Treino

Na etapa de **Vencer e Inspirar**, a trajetória prévia de treinamentos e, principalmente, o fato de ter passado por provas de competições de rendimento em variados níveis, em especial o internacional, devem refletir em experiência e maior capacidade de lidar com as rotinas de treino e competição.

A maturidade e o autoconhecimento podem contribuir com o planejamento e a manifestação de desempenho de forma mais equilibrada. A cada nova temporada, a anterior "deve ser carregada": atletas têm mais experiência e autoconhecimento, e o treinamento deve centrar-se nela/e buscando potencializar processos que favoreçam seu melhor desempenho e resultado. Treinadoras/es e comissão técnica devem considerar ainda mais a percepção da/o atleta em ocasiões como: controlar situações de risco de lesão ou de falta de recuperação do corpo e alterar a demanda com aumentos da densidade do treino quando se está bem física e mentalmente, por ter a consciência de que seu corpo aguenta mais carga de treino.

No planejamento da temporada, estudar e planejar o calendário competitivo é fundamental. De acordo com a quantidade de competições-alvo, é necessário implantar diferentes modelos de planejamento, treino e momentos em que o melhor desempenho deva se manifestar.

O planejamento do treino visa sistematizar o processo, de forma que todas/os as/os atletas tenham seus desempenhos construídos de forma progressiva durante a temporada e apresentem o desempenho esperado em cada um dos níveis competitivos, desde eventos de avaliação até as competições e campeonatos-alvo. É preciso conexão com o clube de cada atleta, compreendendo demandas, meios e métodos de treinamento em que a/o atleta está envolvida/o no dia a dia.

Assim, as atividades de treinamento são programadas a partir do calendário, das individualidades e histórico da/o atleta (agora já experiente na rotina de alto rendimento) e de acordo com a metodologia adotada por treinadoras/es. Esses modelos estruturais demandam dinâmicas com trabalhos de treino e recuperação adequados, buscando sempre as adaptações orgânicas que promovam a melhora nas formas físicas, técnicas e táticas, além do desenvolvimento e da aquisição de elevados resultados esportivos.

Ao final desta fase, inicia-se o processo de destreinamento com o início da transição para o pós-carreira esportiva, caracterizado pela redução gradativa do volume e da carga de treinamento. A continuidade deste processo será tratada na etapa de **Inspirar e Reinventar-se**.

### **MENINAS E MULHERES: MODELOS PARA JOVENS ATLETAS**

A falta de atletas mulheres como modelos para jovens praticantes contribui para a percepção de que o esporte não é um espaço adequado para meninas, resultando em um maior abandono da prática esportiva e reforçando a falta de interesse pelo esporte. As atletas de elite são importantes exemplos e referências para as praticantes que se encontram no início da carreira esportiva. O sucesso dessas atletas inspira as novas praticantes que identificam no esporte uma possível carreira profissional.

Para ampliar o alcance e potencializar a transformação social, recomendamos que as confederações esportivas divulguem, promovam e deem maior visibilidade a atletas de elite que possam inspirar novas gerações. A promoção de eventos que possibilitem o contato e a troca de experiências entre atletas experientes e jovens praticantes de diferentes regiões do país e classes sociais também é uma ação interessante para promover a maior participação esportiva. Essas ações fomentam o empoderamento de crianças e adolescentes ao possibilitar sua identificação com diferentes trajetórias profissionais dentro do esporte.

O programa “Uma Vitória Leva à Outra”, promovido em parceria entre a ONU e o COI, é um bom exemplo de ação que promove a visibilidade de atletas de sucesso no ambiente nacional para estimular a maior participação de meninas e jovens no esporte. Um dos objetivos do programa é divulgar as conquistas e as trajetórias de atletas negras no esporte, inspirando crianças e adolescentes a iniciarem a prática esportiva e visualizarem uma possível carreira como atletas profissionais. Saiba mais clicando no botão abaixo:



### **A Competição**

Na etapa de **Vencer e Inspirar**, a/o atleta foca sua preparação nas principais competições, como os Jogos Olímpicos, por exemplo. O planejamento plurianual de treinamento, por sua vez, é subdividido em ciclos de preparação para as principais competições internacionais da modalidade.

A cada ciclo de treinamento e competição o/a atleta torna-se cada vez mais experiente para adequar o calendário competitivo com as etapas do treinamento, de acordo com a forma esportiva, assim como para planejar estratégias de competição e reconhecer as/os principais adversárias/os a serem superadas/os.

Como esta etapa pode durar muitos anos, é comum que aconteçam períodos de oscilação no desempenho, principalmente quando ocorrem adaptações nas estratégias de treinamento ou mudanças de categoria ou de provas. Portanto, é importante conhecer os momentos de mudança e readaptação do treinamento, considerando a saúde e o desempenho das/dos atletas para continuar competindo sempre em alto nível. Para isso, a relação entre atletas e suas equipes técnicas é fundamental para traçar as melhores estratégias de planejamento competitivo.

É necessário entender o calendário e os critérios de participação em cada evento, incluindo o processo de classificação para as competições-alvo, por exemplo. Assim, deve-se avaliar se é necessário participar de eventos nacionais, se eles são classificatórios para os internacionais, ou se um evento continental (Sul-americano ou Pan-americano) qualifica para eventos maiores (Mundiais e Jogos Olímpicos). É preciso considerar ainda o calendário dos clubes, buscando diálogo para ajustes de prioridades.

Também existem as competições de avaliação, que são importantes para verificar a forma física, técnica e tática e que norteiam o caminho do treinamento. Muitas vezes são indicadores de manutenção ou até de modificações no planejamento de treino, buscando a melhora ou a correção de deficiências encontradas. Vale repetir: conhecer as avaliações já realizadas no clube pode otimizar o trabalho e render mais dias de treino próximo às competições, o que costuma ser escasso para convocações por seleções.

Por fim, o estudo do desempenho pós-evento competitivo é fundamental, avaliando com a/o atleta o que foi feito da melhor maneira e deve ser repetido na sequência dos treinos ou próxima convocação, assim como o que é preciso modificar ou implementar.

Outro papel da/o atleta da etapa **Vencer e Inspirar** é a importante contribuição que pode dar aos atletas mais novos e inexperientes, o que pode acarretar a função dupla de líder técnico e colega de equipe.

O controle de doping passa a ser parte da rotina de atletas com resultados expressivos no cenário internacional e que se encontram no Grupo-Alvo de Testes da ABCD ou de sua Federação Internacional. Testagens ocorrem em competições e fora de competição, e a utilização do Sistema de Gestão e Administração Antidopagem (ADAMS) da WADA (Whereabouts) é fundamental para evitar notificações e violação de regra antidoping.

Dois momentos da carreira de atleta devem ser observados durante esta etapa. O primeiro é quando chega ao seu auge competitivo, em busca de medalhas, recordes e títulos. O segundo é o natural declínio do rendimento quando a/o atleta começa a se aproximar do final da carreira. Ambos

devem ser bem orientados para que se possa aproveitar o melhor do desempenho atlético quando a/o atleta está no auge e que este/a atleta consiga fazer sua transição pós-carreira de maneira saudável e planejada.

### Os Valores Olímpicos

A/o atleta que segue o Caminho da Medalha é caracterizada/o por uma série de qualidades físicas, técnicas, psicológicas e pelo desenvolvimento das competências socioemocionais. Queremos que ela/ele **vença e inspire** novas gerações de atletas e todas as pessoas que a/o acompanham.

Para que atletas atinjam a **excelência**, é necessário que ela/e se torne ciente de todo seu processo de treinamento. Ser protagonista na sua modalidade está além de conquistar medalhas e títulos: é estar à frente e no controle da própria vida e da gestão da carreira. E, para isso acontecer, ela/ele deve desenvolver o senso de responsabilidade e autonomia, fazendo uso da sua experiência para trabalhar em conjunto com a equipe interdisciplinar que o acompanha. Outro fator fundamental para que a/o atleta atinja a excelência é o desenvolvimento da resiliência, com uma atitude perseverante para enfrentar as rotinas de treino e competições com dedicação, disciplina e superação constante dos próprios limites. A autonomia, criticidade e criatividade podem ser diferenciais que a/o ajudará no planejamento do treino e nas estratégias de competição.

O **respeito** nesta etapa tem a ver com atitudes relacionadas ao ser humano íntegro. É importante que a/o atleta esteja consciente da sua responsabilidade social, considerando seu comportamento e as consequências de suas ações. Isso inclui o respeito consigo, com os colegas de equipe, a equipe técnica, os árbitros, patrocinadores, fãs e incentivadores de forma geral. A/o atleta na etapa de **Vencer e Inspirar** também pode apoiar causas que são ou não do esporte, como o incentivo à prática esportiva, o meio ambiente, a identidade de gênero, o combate ao preconceito e qualquer forma de discriminação, além de reforçar atitudes positivas que mostre o respeito pelo próximo e a conexão com as pessoas.

Como ninguém chega a vencer e inspirar sozinho, é muito importante que a/o atleta compreenda que a cooperação amplia as possibilidades de sucesso na carreira esportiva. Portanto, a **amizade** continua sendo um princípio fundamental nesse momento da carreira. Dessa forma, a/o atleta deve buscar diálogos significativos com a equipe interdisciplinar e pode participar do processo de acolhimento e pertencimento das novas gerações de atletas. Nesse nível, faz parte lidar com as diversas características socioculturais das pessoas, liderar o processo com o intuito de colocar o grupo de trabalho em sintonia e inspirar as pessoas a desenvolverem todo o seu potencial humano e atlético. Para isso, é fundamental conseguir reconhecer os próprios sentimentos e os sentimentos dos outros e lidar com isso, liderando, assim, o ambiente esportivo do qual faz parte e preenchendo o ambiente com carisma e reforços positivos.

## A GESTÃO

Somada às preocupações da etapa anterior, a etapa **Vencer e Inspirar** marca a oportunidade de utilizar a história de vida dos atletas para inspirar todo o processo de Desenvolvimento Esportivo. Além de ajudar no desenvolvimento de atletas adultos, ao demandar e aprimorar competências relacionadas à comunicação, empatia, pedagogia, autoconfiança, entre outras, suas histórias podem reverberar de forma muito positiva em milhares de jovens envolvidos no processo de desenvolvimento esportivo em longo prazo desde a infância e em todo o ecossistema da modalidade. Logo, as confederações podem desenvolver programas que envolvam atletas como uma imagem de referência para jovens atletas e até mesmo como imagem da modalidade em uma estratégia de comunicação e fortalecimento da marca institucional.

### Quadro 9 - Síntese da etapa Vencer e Inspirar

VENCER E INSPIRAR		
PESSOA		
IDADE APROXIMADA: +/- 22 A +/- 40 ANOS		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento físico atinge o auge do desempenho com o treinamento.</li><li>• Cuidado com o corpo torna-se parte da rotina diária.</li><li>• Deve-se ter um cuidado com a preparação atlética, levando em consideração o histórico de lesões.</li><li>• Aprimorar estratégias de concentração, relaxamento e mentalidade competitiva.</li><li>• Desenvolvimento contínuo do autoconhecimento e habilidades socioemocionais.</li><li>• Conciliação da carreira com a família e demais entornos sociais.</li><li>• Busca de um desenvolvimento humano, social e cultural.</li><li>• Desempenha um papel de exemplo e inspiração no contexto esportivo e na sociedade.</li></ul>		
ESPORTE		
FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 a 14 sessões por semana.</li><li>• 60 a 180 minutos por sessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O treino deve centrar-se na/no atleta buscando potencializar seu desempenho e resultados.</li><li>• Treinadoras/es e comissão técnica devem considerar ainda mais a percepção da/do atleta no treinamento e na elaboração de estratégias de competição.</li><li>• Programas de transição e destreinamento ao final da etapa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competições regulam os processos de treino.</li><li>• É comum que aconteçam períodos de oscilação no desempenho, principalmente quando ocorrem adaptações nas estratégias de treinamento ou mudanças de categoria ou de provas.</li><li>• Atletas podem fazer uma função dupla de líder técnico e colega de equipe, contribuindo no desenvolvimento das/dos atletas mais jovens e inexperientes.</li></ul>

GESTÃO	
AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte (material, financeiro, logístico, RH, infraestrutura etc.) para que atletas se dediquem integralmente ao esporte e participem de competições internacionais.</li> <li>• Monitoramento do desempenho esportivo dos atletas de rendimento da modalidade.</li> <li>• Programas educativos das futuras gerações de atletas com a liderança/mentoria dos atuais atletas de elite.</li> <li>• Programas de transição de carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e estrutura de locais de prática das modalidades específicas.</li> <li>• Número de atletas (homens e mulheres) federados na modalidade.</li> <li>• Número de atletas com previsão de se consolidar ou manter na elite no próximo ciclo.</li> <li>• Número de competições nacionais e internacionais – continentais, olímpicas e mundiais.</li> <li>• Relação de atletas participantes nas competições nacionais.</li> <li>• Relação de atletas participantes nas competições internacionais – continentais, olímpicas e mundiais.</li> <li>• Ranking de conquistas nacionais e internacionais.</li> <li>• Número e qualificação de treinadoras/es para atuação específica nas competições dessa etapa.</li> <li>• Número de atletas com previsão de encerrar a carreira no próximo ciclo.</li> </ul>

## 2.7

### INSPIRAR E REINVENTAR-SE

Esta etapa corresponde à transição para o pós-carreira de atleta podendo resultar no ingresso no contexto de esporte de participação e, embora prevaleça as iniciativas e aspirações de cada atleta quanto ao seu projeto de vida neste novo momento, confederações esportivas podem contribuir com suporte no planejamento e se beneficiar do valor e da inspiração dessa/e atleta junto à comunidade de seu esporte.

Embora neste documento a fase em questão se localize após a de **Vencer e Inspirar**, as características do período de transição para o pós-carreira esportiva podem estar presentes em diferentes momentos de saída do sistema de esporte de rendimento, em qualquer uma das fases previamente descritas.

#### CASO: INSPIRAR E REINVENTAR-SE

Carla não via a hora do reencontro. Passaram-se 4 anos desde a última vez que tinha encontrado a turma do clube. Terminou seus compromissos no tribunal – defendendo a causa de um atleta, inclusive – passou em casa, pegou a mochila de medalhas e uniformes antigos da seleção, buscou Caio e Henrique e chegou ao clube com vinte minutos de antecedência. Já havia um grupo de crianças entusiasmadas esperando. Fotos, autógrafos, abraços! Participou das oficinas esportivas com as turmas do clube. Todos ficaram impressionados com sua vitalidade. Menos quem a conhecia de perto e sua rotina de atividade física. Até capoeira ela havia voltado a treinar. Contou suas histórias, mostrando o arsenal de lembranças na mochila, que ela guarda até hoje com muito carinho, e se emocionou ao ver os olhos das crianças brilhando, familiares e ex-parceiras e parceiros de equipe.

Elias atrasou-se um pouco. É um dos treinadores da seleção juvenil que estava em período de treinamento na cidade. Conseguiu dispensa para participar do evento, que tinha participação da sua confederação. No dia anterior, havia levado seus atletas para conhecer a estrutura do clube que contribuiu muito na sua formação e realizar a sessão de treinamento por lá, como parte da programação das festividades pelo aniversário do clube.

Além deles, também estavam presentes Rafaela, Marina, João, Maria, Silas, Pedro, entre outros. O clube conseguiu entrar em contato com boa parte das/os atletas que por lá passaram. Foi uma grande festa! Treinadoras/es, gestoras/es e demais profissionais que trabalharam no clube também estavam presentes.

Tiveram a oportunidade de rir – e chorar – com as histórias e lembranças. Adoraram saber como estava a vida de antigas/os parceiros de treino e ver o rumo que cada um tomou, muitos ainda envolvidos com o esporte. Mais que isso, o que ficou do momento foi a certeza do potencial de suas histórias como fonte de realização para cada um/a e de inspiração para milhões de outros/as.

## A PESSOA

Diferentes causas podem estar associadas ao término da carreira esportiva de alto rendimento como idade, lesões, não convocação ou classificação para a seleção nacional, ou ainda decisões voluntárias relacionadas, ou não, à diminuição do desempenho esportivo. Essas decisões, geralmente combinadas a mais uma causa, podem estar associadas ao sofrimento psicológico, e atletas tendem a experimentar inúmeras novas preocupações durante a transição para o pós-carreira, incluindo demandas ocupacionais, financeiras e sociais, além das relacionadas aos seus novos padrões alimentares e corporais. Essa pessoa, que no ambiente esportivo tinha determinado status, uma rotina intensa de treinos, competições e por vezes compromissos com mídia e patrocinadores, experimenta a transição para um papel de coadjuvante no contexto do esporte ou até mesmo de esquecimento.

A qualidade da adaptação de atletas à aposentadoria é determinada por vários fatores psicossociais e de desenvolvimento, incluindo a causa da aposentadoria: quando forçada por consequência de um fato inesperado, como lesão ou necessidade de trabalhar para sustento da família, tende a se associar a uma reação emocional negativa e perda de identidade. Por outro lado, a decisão voluntária de se aposentar está associada a um ajuste mais adaptativo ao pós-carreira: atletas que planejam sua aposentadoria tendem a experimentar maior satisfação com a vida e emoções mais positivas. Logo, é inegável a necessidade de despertar em atletas o cuidado com o pós-carreira, sendo sugerida a implementação de programas de suporte visando à manutenção da qualidade de vida de ex-atletas, dentro e fora do contexto esportivo.

As ações implementadas nas etapas anteriores para o desenvolvimento de habilidades que contribuem para o desenvolvimento pessoal e auxiliam atletas na gestão de suas carreiras serão de grande importância nesta fase. Por exemplo, atletas que aprenderam a gerir suas finanças de maneira eficaz podem ter esse fator de estresse atenuado e se preocupar apenas com outros aspectos. É comum que atletas na etapa **Inspirar e Reinventar-se** sejam procuradas/os pela mídia para contar sua história, comentarem eventos, entre outras ações. Assim, é importante que as confederações tenham estimulado o desenvolvimento das habilidades de comunicação e de boa oratória, o que pode contribuir para uma maior visibilidade e valorização da modalidade. Em outros possíveis papéis no esporte, como na mentoria de atletas mais jovens ou como treinadoras/es, as habilidades de comunicação são também fundamentais.

Da mesma forma, o incentivo à dupla carreira acadêmica e o auxílio na conciliação do esporte de rendimento e na vida escolar/universitária ao longo da carreira esportiva possibilitarão que atletas estejam melhor preparados para o período de transição, facilitando a entrada no mercado de trabalho.

## PARA SABER MAIS

A transição de atleta para outra carreira, a partir da possibilidade de atuar como treinador/a, é abordada na **Seção 2 – Desenvolvimento de Treinadores e Treinadoras Esportivos**. O percurso ali sugerido pode ser considerado para outras funções, especialmente aquelas dentro do contexto esportivo.

Atletas nessa fase servem de inspiração para amadores, para os que estão em etapas anteriores e para a população em geral. Seu exemplo pode motivar muitas pessoas a acompanhar e se engajar tanto no esporte como em outras causas sociais. Exemplo disso são atletas que assumem o papel de embaixadores do Jogo Limpo, e mesmo aqueles que violaram a regra antidoping e cumpriram suas punições, retornando depois ao esporte, podem auxiliar no entendimento das consequências de uma violação. Com isso, a valorização de atletas nessa fase não só é um respeito ao trabalho que prestaram, como também pode contribuir para o desenvolvimento de novos atletas e a sociedade como um todo.

Assim, ações que visem ao reconhecimento e à valorização dessas pessoas são recomendadas, bem como a manutenção da integração delas à comunidade esportiva para que se sintam pertencentes e possam contribuir com o Desenvolvimento Esportivo de forma geral. Ter ex-atletas que, no pós-carreira atuam como profissionais do esporte, pode oferecer uma perspectiva para atletas em final de carreira, ampliando e prolongando o interesse nessa área.

## AGORA É COM VOCÊ

Algumas formas de valorizar atletas nesta etapa podem envolver a participação em eventos onde haverá um contato com atletas mais jovens, a organização de materiais informativos, com livros e exposições contando sua história, premiações, entre outras.

## O ESPORTE

### O treino após a trajetória de atleta de elite

O planejamento da transição para o pós-carreira esportiva pode incluir uma nova fase na trajetória de atletas de elite, em que o desempenho não é mais compatível com competições de nível internacional e Olímpico, porém ainda há a possibilidade de competir em alto nível nacional. Não é incomum que atletas se aposentem da seleção nacional ou retornem de ligas estrangeiras de maior expressão para continuar competindo em nível nacional ou regional e em competições interclubes por prolongados períodos.

Ainda assim, em determinado momento, atletas que passaram por longos períodos envolvidos em dinâmicas de treinamento, com altas exigências **físicas, psicológicas e sociais**, precisarão se adaptar a uma nova rotina de atividades diárias, com consequências nas diferentes dimensões de sua vida.

A diminuição da carga de treino, em um primeiro momento, sendo mantido o consumo alimentar, acarreta um aumento de peso corporal, exigindo uma boa condução para que haja diminuição dos efeitos decorrentes do destreinamento. Apesar da inevitável diminuição das cargas de treino, é importante que os atletas se mantenham ativos, agora em outra dinâmica, mantendo atividades que lhes tragam prazer e estabelecendo pelo menos três sessões de treino por semana, com duração de 30 a 60 minutos. Em um primeiro momento, alguns preferem dizer que não irão mais praticar aquela modalidade, com a qual estiveram envolvidos por muitos anos, porém o mais importante agora é encontrar práticas que promovam a qualidade de vida e o prazer.

Outro ponto sensível é a atenção que os atletas recebem. Acostumados com o ambiente de treinos, viagens, competições e visibilidade que a carreira esportiva de alto rendimento geralmente proporciona, em determinado momento, os atletas passam a ter menos notoriedade e se tornam pessoas com uma rotina "normal". Cumprem atividades diárias de trabalho na profissão escolhida, têm uma jornada maior de trabalho, e muitas vezes trata-se de um trabalho sedentário, com remuneração compatível com o novo contexto. Nesse aspecto, o apoio psicológico pode ser necessário e, inclusive, recomendável, a fim de dar suporte à compreensão dessa nova condição e desenvolvimento de estratégias de enfrentamento que auxiliarão na adaptação, mesmo após o término de sua carreira competitiva.

### **A Competição**

O rendimento apresentado em competições pode ser determinante para a tomada de decisão de interrupção da carreira esportiva. O declínio de rendimento, assim como as lesões acumuladas ao longo da carreira, é muitas vezes assimilado por atletas como um sinal de que o fim da carreira competitiva está próximo.

Nesta etapa, é comum que atletas diminuam o calendário de competições e passem a competir gradativamente em eventos de menor expressão, seja para cumprir contratos concluindo temporadas já planejadas, ou ainda como motivação para o prosseguimento do processo de destreinamento. A experimentação de outras práticas corporais tende a incluir o aprendizado de novos esportes, adicionando ao período de transição e ao pós-carreira a participação em competições recreativas entre atletas amadores.

Decisões voluntárias relacionadas ao término da carreira podem possibilitar o planejamento da última participação em competições de alto nível, que pode se tornar um momento especial de reconhecimento da comunidade esportiva pelas realizações e conquistas ao longo da carreira.

## A GESTÃO

A transição para o pós-carreira é delicada, já que ex-atletas podem ser pessoas muito jovens encerrando uma atividade intensa e dinâmica para então iniciar uma nova atividade em uma idade um pouco mais avançada, dentro ou fora do contexto esportivo. Por isso, é importante que haja planejamento nesse aspecto. Os processos de tomada de decisão de atletas em relação à sua aposentadoria são multifacetados e complexos, desenvolvendo-se por um longo período que, na etapa final, tende a durar entre 8 e 19 meses (desde a solidificação da decisão até a integração em nova atividade).

As confederações esportivas podem contribuir para que esse processo seja menos traumático e para que atletas de sua modalidade sejam mais bem-sucedidos no pós-carreira. Isso pode proporcionar mais segurança e motivação para que mais jovens atletas invistam na carreira esportiva. Ações de conscientização e aconselhamento de atletas em final de carreira são recomendadas.

Outro ponto fundamental é a inclusão de atletas em programas de desenvolvimento: podem ser palestrantes ou conselheiras/os de carreira, treinadoras/es, mentoras/es e/ou gestoras/es capazes de contribuir com o conhecimento prático vivido, como, por exemplo, as comissões de atletas. Vale ressaltar que essa ocupação deve ser associada com a formação exigida e necessária para a nova função. Também em ações de marketing e divulgação de dada modalidade esportiva, ex-atletas podem ser pessoas-chave em atrair novas/os praticantes e investidores e em dar contínua visibilidade à sua modalidade. Atletas e ex-atletas podem ainda integrar comissões nas suas respectivas confederações e nos Comitês Olímpicos do Brasil e Internacional, utilizando suas experiências como profissionais no auxílio do planejamento do Desenvolvimento Esportivo e das novas gerações de atletas.

### REFLITA E REGISTRE

Quem são e onde estão os/as ex-atletas de seu esporte? Existe alguma galeria virtual ou física que reúna os feitos de atletas brasileiras/os no seu esporte? Ações como essa podem contribuir com o fortalecimento da história e, por consequência, do futuro do esporte. Elas também auxiliam a realização pessoal de ex-atletas que contribuíram diretamente com o seu esporte. Por fim, manter em contato ex-atletas (em um grupo de aplicativo de comunicação ou página de rede social, por exemplo) pode ser uma ação propulsora de suporte entre as/os próprios/as ex-atletas.

## **MENINAS E MULHERES: APOSENTADORIA OU UMA NOVA POSSIBILIDADE PROFISSIONAL?**

Sabemos que no Brasil a participação de mulheres como líderes no esporte ainda é baixa. Nas competições de elite, as treinadoras representam aproximadamente 20%, e as gestoras, 10% de profissionais. Nos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, mulheres representaram 26% do total de profissionais nas comissões técnicas da delegação do Time Brasil. Embora as construções culturais na sociedade e no esporte se consolidem como barreiras para a progressão de mulheres nessas profissões, diversas ações da gestão do esporte podem desafiar esse cenário. Entre elas, apontamos a possibilidade de mulheres continuarem atuando como profissionais de comissão técnica, árbitras e gestoras, após sua aposentadoria como atletas.

Assim como homens, mulheres que foram atletas de elite apresentam uma vantagem em seguir nessas carreiras profissionais por contarem com o suporte de diferentes profissionais com que se relacionaram ao longo da sua trajetória esportiva. No entanto, as mulheres são bem menos presentes que os homens na gestão esportiva, sendo fundamentais ações específicas para esse grupo. Esses vínculos e conexões são importantes tanto para a sua entrada e primeira experiência como líderes no esporte quanto para a sua progressão profissional. Outra vantagem é a ampla vivência que essas mulheres tiveram em ambientes competitivos, possibilitando um grande conhecimento do contexto de atuação e uma grande identificação com as atletas.

Para promover a maior participação de mulheres nesses cargos de liderança, sugerimos que as confederações esportivas incentivem o contato entre atletas de rendimento e profissionais que já atuam no esporte, como treinadoras, árbitras e gestoras, apresentando diferentes possibilidades de atuação profissional após a aposentadoria. Também reforçamos a importância das políticas esportivas e iniciativas que facilitem e estimulem a participação das atletas em cursos de formação, por exemplo, o estabelecimento de cotas ou priorização para a participação de mulheres em seus cursos de formação e, conseqüentemente, levando à qualificação dessas futuras profissionais no esporte.

### *Quadro 10 - Síntese da etapa Inspirar e Reinventar-se*

<b>INSPIRAR E REINVENTAR-SE</b>
<b>PESSOA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca do prazer em outros meios e intensidade de treinamento, muitas vezes em modalidades diferentes daquela em que competiu.</li><li>• Adaptação ao novo contexto social, profissional e financeiro, além das demandas de novos padrões alimentares e corporais.</li><li>• Adequação a um papel de menor visibilidade no contexto do esporte ou mesmo afastamento do ambiente esportivo.</li></ul>

ESPORTE		
FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 a 10 sessões por semana.</li> <li>• 50 a 140 minutos por sessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição gradativa da carga e volume de treino.</li> <li>• Adesão a novas práticas corporais.</li> <li>• Manutenção de estilo de vida ativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da adequação do nível competitivo no período de transição, resultando em competições de menor expressão.</li> <li>• A aposentadoria da seleção nacional não representa necessariamente o encerramento da carreira esportiva, podendo-se prolongá-la com participação em competições em nível nacional, regional ou interclubes.</li> <li>• A última participação em competição pode se tornar um momento especial de despedida da carreira e de homenagens.</li> <li>• A iniciação em outras modalidades esportivas pode também estimular a participação em competições amadoras.</li> </ul>
GESTÃO		
AÇÕES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenvolvimento holístico de atletas em todas as etapas da carreira esportiva contribui para que se sintam mais seguros e motivados para investir nessa carreira e preparar o momento de encerramento.</li> <li>• Identificação dos motivos que levam atletas a encerrarem a carreira esportiva nas diferentes fases de desenvolvimento.</li> <li>• Ações de conscientização e aconselhamento de atletas em final de carreira.</li> <li>• Programas de Transição de Carreira que auxiliem no direcionamento e planejamento da vida profissional, incluindo suporte para atuação no mercado esportivo na área técnica ou de gestão.</li> <li>• Facilitação da participação em programas de capacitação para atuação na modalidade em diferentes funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de atletas beneficiados em Programas de Transição de Carreira.</li> <li>• Número de atletas com graduação completa ao encerrar a carreira esportiva.</li> <li>• Número de atletas que permanecem atuando no contexto esportivo após a aposentadoria.</li> </ul>	



# CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO 1

Diante do objetivo de desenvolver atletas em longo prazo no **Caminho da Medalha**, a partir de uma perspectiva holística e com respeito ao processo em longo prazo apresentado em sete etapas diferentes do Caminho de Desenvolvimento de Atletas, alguns pontos-chave foram considerados para formular esta seção:

- O desenvolvimento de atletas é um processo multifatorial em longo prazo: cortar etapas é assumir riscos de prejudicar o desenvolvimento pessoal de atletas.
- Crianças, jovens e adultos estão em momentos diferentes de seu processo de desenvolvimento e de responsabilidades em relação ao esporte. É preciso diferenciar os processos de vivência, ensino e treino do esporte respeitando características e potencialidades de cada momento.
- Meninas e mulheres tiveram, historicamente, menos oportunidades e suporte para o envolvimento com o esporte. Programas e ações que promovam a prática e o desenvolvimento esportivo entre elas são ainda mais necessários.
- Outros grupos, a exemplo da sociedade mais ampla, têm menos oportunidades de acesso ao esporte e, por consequência de desenvolvimento no Caminho da Medalha, dentre eles, pessoas pretas e de famílias de baixa renda. Programas de Desenvolvimento Esportivo devem considerar fatores sociais e culturais.
- A abordagem holística assume atletas como seres integrais, e potencializar seu desenvolvimento físico, psicológico e social significa potencializar seu desenvolvimento esportivo. Profissionais de diferentes áreas podem contribuir em um trabalho interdisciplinar.
- Confederações esportivas são agentes centrais na proposição de diretrizes que orientem ações de outras organizações responsáveis pelo desenvolvimento de atletas. Confederações atuantes e influentes junto às demais organizações são ponto de partida para a consolidação da cultura esportiva de cada modalidade em paralelo ao interesse e ao incremento do esporte de rendimento.

- Conhecer e acompanhar atletas, verificando necessidades e contribuindo na implementação de soluções pontuais e programas em longo prazo, exigem mecanismos de monitoramento e avaliação de quem, onde, como e com qual qualidade se pratica esporte.
- Organizações esportivas semelhantes tendem a ter desafios semelhantes. O contato sistemático com outras confederações pode contribuir para levantamento de necessidades e implementação de novas ações e programas.

Tão importante quanto oferecer diretrizes para o desenvolvimento de atleta é oferecer suporte para o processo de desenvolvimento de treinadoras e treinadores esportivos. Trata-se de profissionais que são agentes centrais na implementação de programas de desenvolvimento de atletas em longo prazo ao lidar diretamente com atletas e ficam responsáveis por conduzir o processo de treino e competição, desafiando atletas de maneira adequada e sendo ponto de referência e suporte.

Dessa forma, convidamos vocês a conhecer a **Seção 2 – Desenvolvimento de Treinadoras e Treinadores Esportivos**, em que abordaremos os princípios de atuação, aprendizagem, formação e desenvolvimento desses profissionais.



## **Seção 2**

# **DESENVOLVIMENTO DE TREINADORAS E TREINADORES**

Treinadoras/es ocupam posição estratégica no sistema esportivo, sendo reconhecidos como um dos pilares para alcance do sucesso esportivo internacional. A qualidade da atuação desses profissionais está diretamente relacionada às experiências práticas de desenvolvimento profissional ao longo da carreira. Nesse sentido, promover o crescimento contínuo de treinadoras e treinadores é determinante para a promoção da cultura esportiva, melhoria da qualidade da preparação de jovens atletas e o alcance do desempenho competitivo de atletas e equipes no contexto do rendimento esportivo.

Importante destacar que as características dos distintos grupos sociais envolvidos no esporte podem determinar oportunidades para a inserção, permanência e evolução na carreira de treinadoras/es. Questões de gênero, raça, classe social, entre outras, são condições que podem representar diferenças nas oportunidades e possibilidades de atuação destas/es profissionais no esporte. Atento a isso, o Comitê Olímpico Internacional tem adotado políticas específicas para mitigar essas desigualdades. Em consonância com tal finalidade, esta seção também aborda aspectos específicos sobre o entendimento das barreiras do acesso de treinadoras, bem como estratégias específicas para promover a sua representatividade e potencializar o aumento do número de treinadoras envolvidas no esporte brasileiro.

Em função da diversidade dos campos de atuação e complexidade do trabalho de treinadoras/es, este documento não tem como objetivo ser um “modelo” a ser seguido por todas as confederações esportivas, mas sim um referencial abrangente e flexível, considerando o nível de desenvolvimento de cada entidade e as necessidades formativas das respectivas modalidades. A presente seção está dividida em quatro capítulos, que contemplam: (3) Atuação e Aprendizagem Profissional de Treinadoras/es; (4) Programas de Formação de Treinadoras/es; (5) Formadoras/es de Treinadoras/es; e (6) Iniciativas Formativas para o Desenvolvimento Profissional de Treinadoras/es.

# 3

*ATUAÇÃO E APRENDIZAGEM PROFISSIONAL  
DE TREINADORAS E TREINADORES*

# 3.1

## ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE TREINADORAS/ES E SEUS CONTEXTOS

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

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

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



Figura 10 - Contextos de atuação profissional de treinadoras/es

A atuação profissional de treinadoras/es pode estar, essencialmente, orientada a dois contextos esportivos gerais. Em cada um deles, o trabalho da/o profissional em questão será determinado pelas características dos praticantes/atletas e/ou pela etapa de desenvolvimento esportivo em que se encontram (etapas do CDA<sup>1</sup>). É possível reconhecer, dessa forma, aspectos decisivos na atuação e no desenvolvimento profissional, permitindo às entidades e organizações esportivas definirem:

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

#### PARA SABER MAIS

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

---

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

## 3.2

### FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DE TREINADORAS/ES

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

Quadro 11 - Funções e responsabilidades de treinadoras/es

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

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

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

# 3.3

## FILOSOFIA, CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS DE TREINADORAS/ES

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

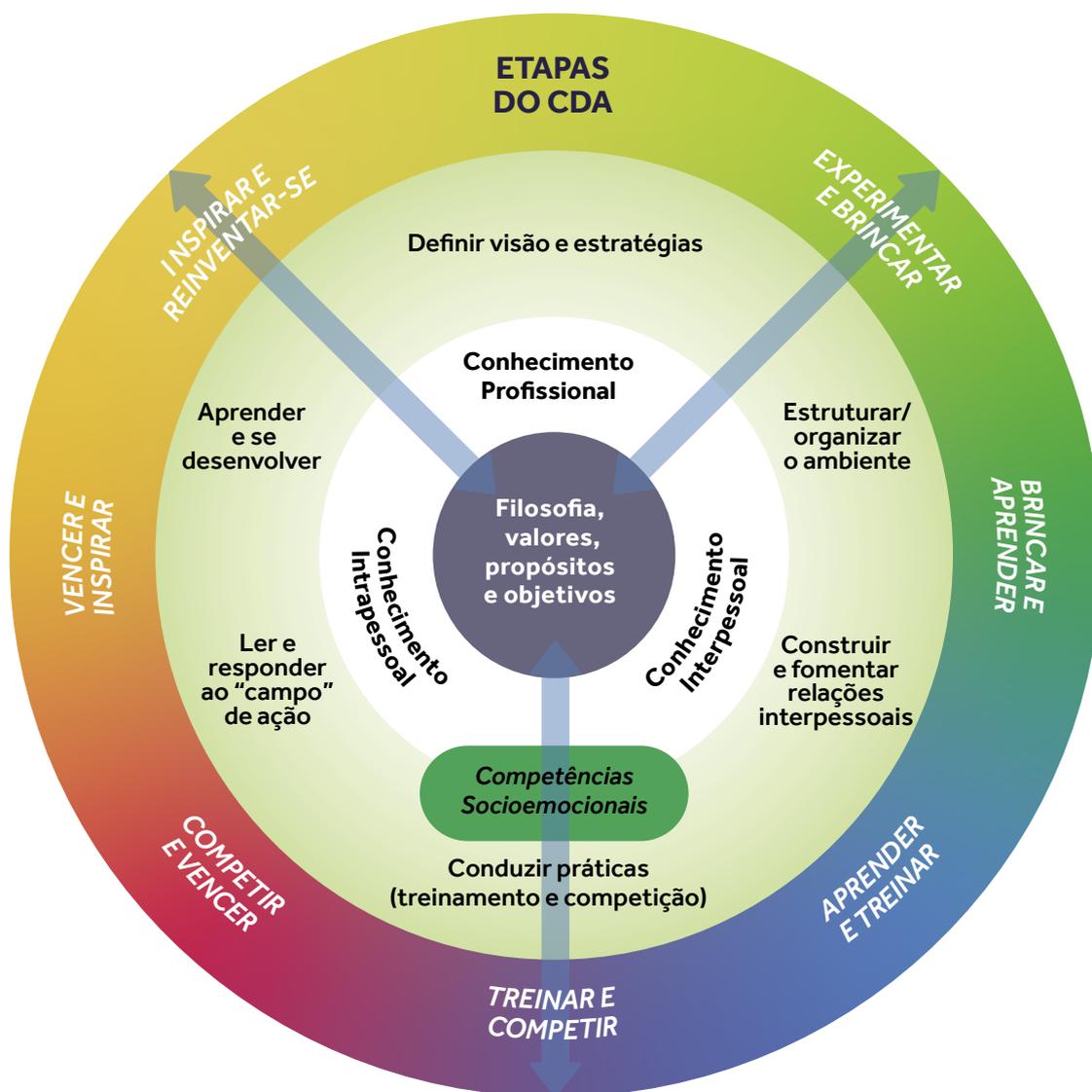


Figura 11 - Filosofia, conhecimentos e competências de treinadoras/es

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

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

### CONCEITO-CHAVE

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

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

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

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

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

### CONCEITO-CHAVE

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

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

Quadro 13 - Áreas de conhecimento de treinadoras/es

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

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

### CONCEITO-CHAVE

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

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

Quadro 14 - Competências centrais para atuação de treinadoras/es

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

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

Fonte: adaptado do ICCE (2013)

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

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

Quadro 15 - Competências específicas para atuação de treinadoras/es

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

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

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

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

### CONCEITO-CHAVE

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

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



Figura 12 - Competências socioemocionais para atuação de treinadoras/es

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

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

#### **PARA SABER MAIS**

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

# 3.4

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

### CONCEITO-CHAVE

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

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

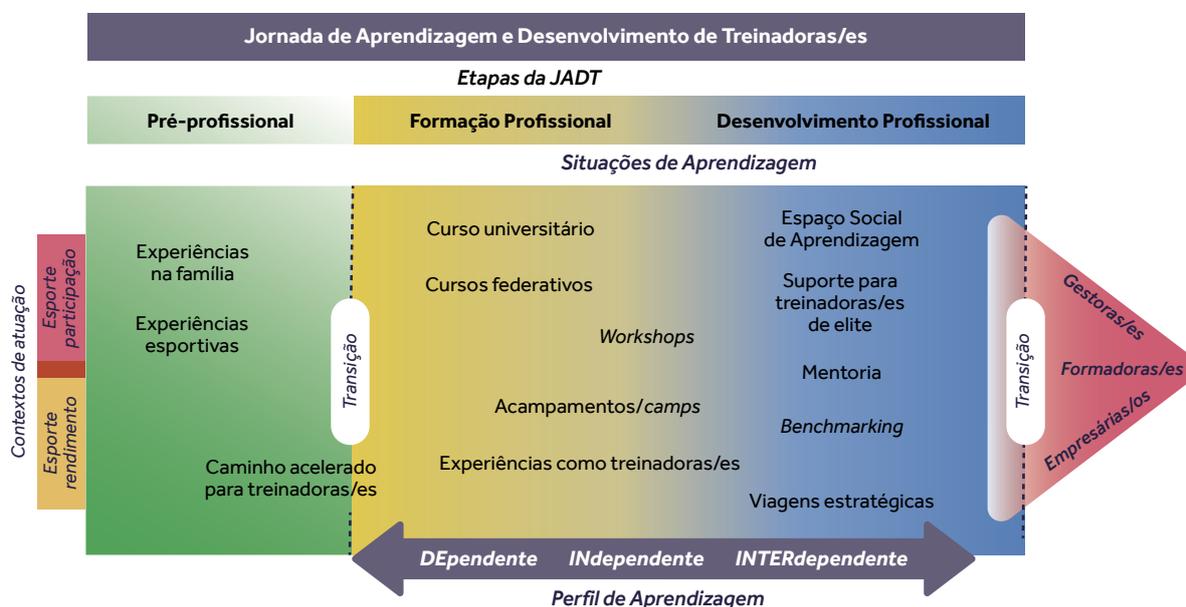


Figura 13 - Jornada de Aprendizagem e Desenvolvimento de Treinadoras/es

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

### a) Contextos de atuação profissional de treinadoras/es

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

### b) Etapas da JADT

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

Quadro 16 - Descrição das etapas da JADT

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

## ETAPAS DA JADT

<b>Desenvolvimento profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O ponto de partida é caracterizado pela identificação de áreas de conhecimentos e competências que merecem ser aprofundadas, considerando as exigências da atuação de treinadoras/es.</li><li>• É um processo centrado na prática profissional, contextualizado nas demandas do trabalho e promovido a partir de diferentes estratégias.</li><li>• Treinadoras/es buscam se tornar a “melhor versão de si”, de modo que a promoção na carreira, em termos de responsabilidades assumidas, reconhecimento e oportunidades profissionais, seja uma consequência do seu desenvolvimento profissional.</li><li>• As estratégias formativas devem, prioritariamente, atender às necessidades de treinadoras/es.</li><li>• Entre os exemplos mais comuns estão os cursos de formação continuada (especialização e mestrado), redes de relacionamento (networks)<sup>2</sup>, mentorias, comunidades de prática<sup>3</sup> e espaços sociais de aprendizagem.</li></ul>
-------------------------------------	---

### c) Perfil de aprendizagem de treinadoras/es

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

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

---

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

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

Quadro 17 - Perfil de aprendizagem de treinadoras/es

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

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

#### PARA SABER MAIS

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

# 3.5

## TREINADORAS NO ESPORTE

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

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

### PARA SABER MAIS

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

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

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

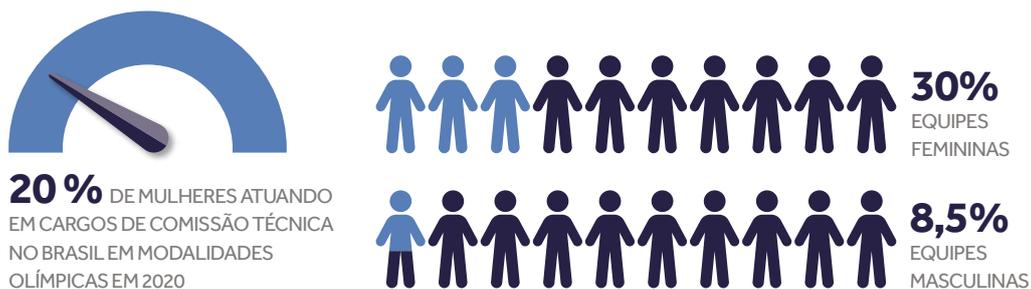


Figura 14 - Percentual de mulheres atuando em comissões técnicas em 2020

Fonte: Adaptado de Amaral et al. (2021)



Figura 15 - Percentuais de mulheres atuando como treinadoras no Brasil

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

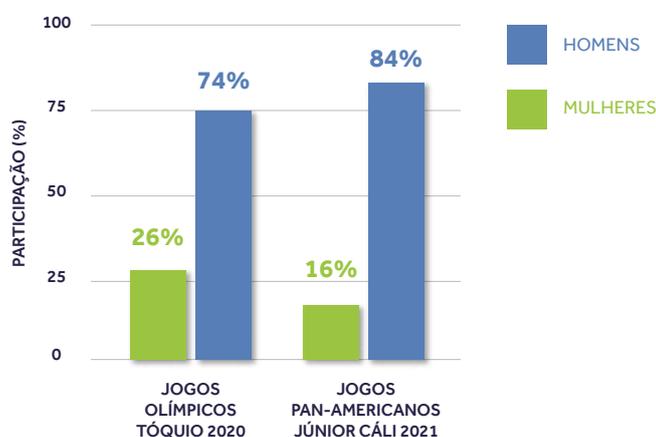


Figura 16 - Participação de mulheres em comissões técnicas em eventos internacionais

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

### AGORA É COM VOCÊ

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

## *Barreiras e suportes para a inserção de treinadoras*

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

*Quadro 18 - Sistemas ambientais que influenciam o desenvolvimento humano*

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

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

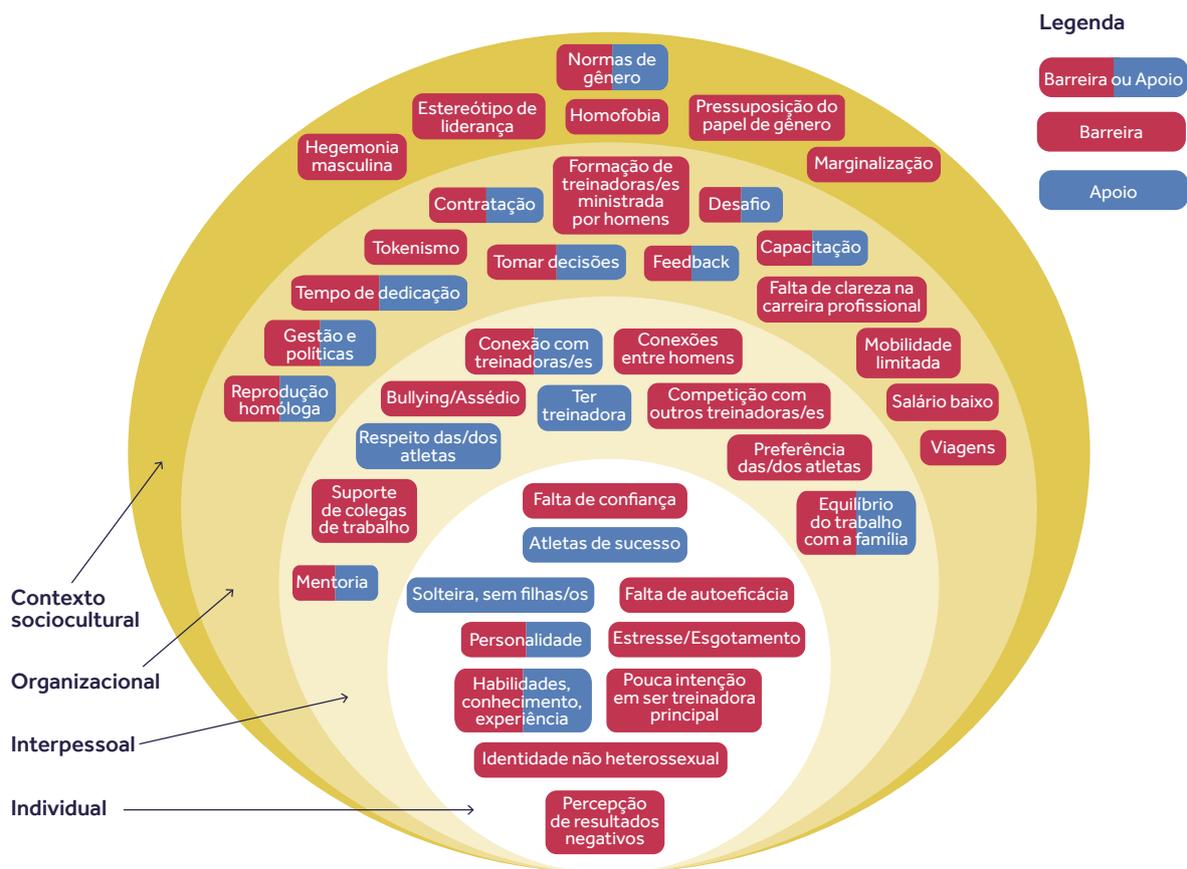


Figura 17 - Dimensões de apoio e barreiras às treinadoras  
 Fonte: Adaptado de LaVoi e Dutove (2012)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **PARA SABER MAIS**

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

# 4

*PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE  
TREINADORAS E TREINADORES*

# 4.1

## FORMAÇÃO DE TREINADORAS/ES NO BRASIL

A partir da regulamentação da profissão de Educação Física (Lei nº 9696/1998), a atuação das/os treinadoras/es esportivas/os (com exceção de treinadoras/es de futebol, que possuem legislação própria) passou a ser permitida apenas após a conclusão do curso de bacharelado em Educação Física e da emissão da cédula dos Conselhos Federal e Regionais de Educação Física.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) que orientam a estruturação dos cursos universitários em Educação Física contemplam um conjunto de conhecimentos e competências distribuídos ao longo de quatro anos. Estudantes-treinadoras/es têm oportunidade de adquirir conhecimentos gerais em relação aos fundamentos das Ciências do Esporte (Fisiologia, Biomecânica, Psicologia, Sociologia, Antropologia, Pedagogia, entre outros), além de desenvolverem competências de ensino-treinamento, avaliação, análise crítica e reflexão, que são elementos basilares da atuação de treinadoras/es.

A formação inicial em Educação Física/Esporte varia conforme o currículo estabelecido por cada instituição de ensino superior, que, em sua maioria, proporciona uma formação geral que dá base para a intervenção no esporte, sobretudo no contexto do Esporte de Participação. Por outra via, as Confederações (e Federações) esportivas e o Comitê Olímpico do Brasil compõem o sistema esportivo e são responsáveis pela formação continuada (após a formação em Educação Física/ Ciências do Esporte) e específica de treinadoras/es, principalmente para atuação no contexto do Esporte de Rendimento.

Portanto, a formação por meio do sistema educacional e a formação no âmbito do sistema esportivo, via Comitê Olímpico do Brasil e/ou Confederações Esportivas, possuem uma relação de complementaridade no processo de desenvolvimento profissional de treinadoras/es brasileiros (figura 18).

Os programas de formação oferecidos via sistema esportivo em geral estabelecem conteúdos específicos de determinada modalidade esportiva e estratégias condizentes com a estrutura de cada modalidade. O que se percebe é que não há uma padronização dos programas entre as confederações brasileiras, fazendo com que cada uma estabeleça as próprias diretrizes em relação à certificação e ao desenvolvimento de treinadoras/es.

Diante deste cenário, apresentamos orientações gerais para auxiliar as confederações brasileiras a aprimorarem e/ou estruturarem seus programas de formação de treinadoras/es.



Figura 18 - Vias de formação de treinadoras/es no Brasil

Fonte: Adaptado de Milistetd et al. (2016)

Os programas de formação continuada são iniciativas educacionais ofertadas pelas entidades esportivas por meio de cursos (como workshops, clínicas e *camps*). Elaborar um programa de formação de treinadoras/es é uma tarefa complexa que envolve quatro etapas fundamentais (figura 19): 1) Compreensão do Contexto; 2) Planejamento Curricular; 3) Condução de Cursos; e 4) Processos de Avaliação.



Figura 19 - Etapas para a elaboração de programas de formação de treinadoras/es

## 4.2

### COMPREENSÃO DO CONTEXTO

A análise inicial do contexto deve ser realizada de forma clara e objetiva, porém com a atenção necessária para obter dados que guiarão a construção do programa a ser ofertado. Pular essa etapa pode acabar gerando programas que não atendam às necessidades de treinadoras/es e modalidades, além de provocar um desperdício financeiro. Para evitar equívocos, a análise do contexto deve contemplar duas fases complementares: a primeira envolve a definição sobre **quem somos e onde estamos**; e a segunda tem foco em definir **para onde vamos e do que precisamos** a fim de atingir as metas com o programa a ser proposto. O quadro 20 apresenta a seguir os pontos de atenção a se considerar na compreensão do contexto para posterior estabelecimento de programas de formação de treinadoras/es que sejam coerentes e adequados às demandas da confederação.

Quadro 20 - Pontos de atenção para a compreensão do contexto

	QUEM SOMOS E ONDE ESTAMOS?	PARA ONDE VAMOS E DO QUE PRECISAMOS?
<b>Cultura esportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considerar a missão e a filosofia da entidade.</li><li>• Identificar demandas da entidade e da(s) modalidade(s).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considerar a visão da entidade.</li><li>• Esclarecer metas, objetivos e aonde se quer chegar.</li></ul>
<b>Contextos de atuação de treinadoras/es</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar os contextos de participação e rendimento.</li><li>• Verificar a existência de um modelo de desenvolvimento de atletas em longo prazo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adequar a formação de treinadoras/es com o contexto de atuação e a etapa de desenvolvimento de atletas.</li></ul>
<b>Quem são as/os treinadoras/es</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar quem são e quantas/os são as/os treinadoras/es e quais suas funções (auxiliar, assistente e coordenadoras/es).</li><li>• Verificar características, dados demográficos, necessidades e remuneração.</li><li>• Verificar quais níveis de certificação possuem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir estratégias formativas para contemplar treinadoras/es de todos os níveis.</li><li>• Buscar abrangência (contemplar todas/os) e ampliação (aumentar o número de treinadoras/es na modalidade).</li><li>• Fornecer incentivo e oportunidades para a ampliação do quadro de treinadoras/es e, principalmente, de treinadoras na confederação.</li><li>• Estabelecer iniciativas específicas (ações afirmativas, cursos, formações etc.) de acordo com as demandas (funções e responsabilidades das/os treinadoras/es).</li></ul>

	<b>QUEM SOMOS E ONDE ESTAMOS?</b>	<b>PARA ONDE VAMOS E DO QUE PRECISAMOS?</b>
<b>Programas e iniciativas formativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência de programas e iniciativas formativas atuais da entidade.</li> <li>• Identificar na sua organização pontos fortes e pontos a melhorar.</li> <li>• Verificar o local e a frequência com que são ofertados.</li> <li>• Identificar a existência de iniciativas voltadas às treinadoras.</li> <li>• Identificar a obrigatoriedade dos cursos para a atuação de treinadoras/es.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar ou adequar um programa de formação (módulos, cursos, temas, palestras, visitas etc.).</li> <li>• Alinhar o programa com a missão e a visão da entidade.</li> <li>• Definir as metas, os objetivos e os resultados esperados com o programa.</li> <li>• Propor programas especiais.</li> <li>• Pensar sobre a viabilidade do programa (formato dos cursos, locais de realização e tempo de duração).</li> </ul>
<b>Quem são as/os formadoras/es</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência de um departamento de capacitação na entidade.</li> <li>• Identificar quem são as/os formadoras/es atuantes e sua qualificação.</li> <li>• Verificar o local onde se encontram esses profissionais e qual o envolvimento ou relação com a entidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar o estabelecimento de um departamento de capacitação/educação ou qualificar formadoras/es existentes.</li> <li>• Considerar formadoras/es existentes e profissionais que precisam ser contratados (características, qualificação, experiência etc.).</li> <li>• Buscar suporte e parcerias com outras instituições.</li> </ul>
<b>Recursos financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar os recursos financeiros disponíveis.</li> <li>• Identificar as formas e possibilidades de utilização dos recursos disponíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um levantamento dos gastos (pessoas, estrutura, materiais etc.) para oferecer o programa.</li> <li>• Estabelecer como poderão ser obtidos os recursos.</li> </ul>

### **AGORA É COM VOCÊ**

Considerando a cultura esportiva da sua entidade, verifique cada um desses itens do quadro acima e tome nota dessas informações. Faça um mapeamento de treinadoras/es que trabalham em sua modalidade e os contextos em que atuam. Se a sua confederação já tem um programa de formação, analise os pontos fortes e reavalie de que forma é possível minimizar as limitações que ele apresenta. Caso sua confederação não tenha um programa desenhado, comece a buscar todos esses dados acima para viabilizar a construção e a implantação de um programa de formação que atenda às demandas de treinadoras/es e que esteja adequado ao orçamento.

Considerando os pontos de atenção levantados no processo de compreensão do contexto, os programas de formação de treinadoras/es devem ser guiados pela visão da entidade esportiva para o desenvolvimento da modalidade, assim como pelas necessidades de participantes e treinadoras/es.

Sugerimos a criação de um departamento de capacitação/educação para gerenciar a oferta e a demanda por programas, garantir a qualidade do planejamento, da condução e da avaliação dos programas e criar um sistema colaborativo para apoiar uma abordagem baseada em evidências práticas e científicas.

Conforme veremos de forma detalhada, as ações necessárias para a elaboração/implementação de programas de formação é composta por várias etapas, requerendo pessoas especializadas e que possuam o tempo necessário para realizar essa demanda. Para as confederações que tenham condições de criar um departamento de capacitação/educação, a sugestão inicial é a nomeação de uma pessoa responsável por fazer a mediação com especialistas externos, alinhando o trabalho de especialistas com as expectativas e a visão compartilhadas pela entidade para a modalidade.

A partir do levantamento do que é preciso e de onde se quer chegar, as proposições sobre como realizar vão direcionar as possibilidades e estratégias para o início do desenho do programa. A sequência das ações, a condução e a avaliação do planejamento de programas poderão garantir a qualidade e o sucesso do programa como um todo.

#### **PARA SABER MAIS**

Para ampliar o conhecimento e verificar outros exemplos de como buscar a compreensão do contexto, confira os seguintes materiais bibliográficos: NEW ZEALAND (2016-2020); WINDER, L.; TOWNEND (2010).

## 4.3

### PLANEJAMENTO CURRICULAR

A etapa de Planejamento Curricular consiste em utilizar as informações adquiridas e os princípios elaborados na etapa de Compreensão do Contexto para estruturar o programa de formação de treinadoras/es. Se a entidade esportiva já possui um programa organizado e oferece cursos para treinadoras/es, pode utilizá-lo como base para a leitura deste tópico e considerar possíveis aprimoramentos a partir do que é apresentado. Caso a entidade não possua um programa, este tópico auxiliará no processo de elaboração a partir de cinco etapas (de A a E), ilustradas na figura abaixo:



Figura 20 - Etapas para a construção da estrutura curricular de programas de formação de treinadoras/es

Diversas entidades esportivas internacionais possuem programas próprios de formação de treinadoras/es, e a confederação pode utilizá-los como um ponto de partida para elaborar o próprio programa. Utilizar um modelo estruturado pela entidade internacional da própria modalidade pode facilitar o processo por já contar com a sistematização de temáticas, conhecimentos e competências considerada relevantes. Entretanto, mesmo que o modelo exista, a mera reprodução no contexto brasileiro não é recomendada. Nos próximos tópicos, serão apresentadas orientações a serem consideradas na elaboração de programas de formação de treinadoras/es.

#### *Elaboração de objetivos*

Tendo em vista que um programa de formação de treinadoras/es é composto por diversos cursos, a entidade esportiva deverá elaborar objetivos gerais e específicos, tanto para os programas quanto para os cursos. Para isso, a entidade deve considerar o que busca alcançar com as iniciativas formativas que oferece a treinadoras/es. Os objetivos devem buscar antecipar resultados e

processos esperados do trabalho conjunto entre quem ensina (formadoras/es) e quem aprende (treinadoras/es), deixando claros os conhecimentos e/ou as competências a serem desenvolvidos.

Os objetivos devem ser criados a partir das informações levantadas e elaboradas na etapa de Compreensão do Contexto. Assim, apresentamos abaixo dois exemplos de objetivos gerais de programas de formação de treinadoras/es, elaborados por duas confederações que possuem realidades diferentes:

#### **EXEMPLO 1 – OBJETIVO DO PROGRAMA**

Ao considerar que o curso de graduação em Educação Física desenvolve conhecimentos e competências básicas para a intervenção profissional no esporte, a Confederação X decidiu elaborar um programa direcionado apenas ao contexto de rendimento. Sendo assim, o objetivo definido para o programa foi: “certificar treinadoras/es esportivos para a intervenção qualificada no contexto de rendimento esportivo da modalidade”.

#### **EXEMPLO 2 – OBJETIVO DO PROGRAMA**

Por representar uma modalidade pouco conhecida no Brasil, a Confederação Y decidiu alinhar o objetivo do seu programa de formação com a própria visão estabelecida pela confederação: massificação da modalidade no Brasil. Assim, criou-se o objetivo geral: “desenvolver competências básicas de treinadoras/es esportivos para a intervenção e disseminar a modalidade em contextos de participação”.

Após a redação do objetivo geral, os objetivos específicos irão “detalhar” o objetivo geral proposto. Utilizando como base o objetivo geral da Confederação X, poderiam ser exemplos de objetivos específicos:

- Aprofundar conhecimentos sobre o ensino da modalidade para a intervenção qualificada com atletas de rendimento;
- Aprimorar a prática de treinadoras/es para promover um nível de excelência esportiva nos contextos de atuação, inclusive em campeonatos nacionais e internacionais;
- Desenvolver competências avançadas em treinadoras/es para constante aprimoramento e inovação nas práticas esportivas da modalidade.

## *Propostas curriculares*

Os currículos dos programas de formação podem apresentar ênfase em desenvolver conhecimentos e/ou competências. Conforme evidenciado na figura 11 (capítulo 3) os **conhecimentos** se referem a uma dimensão conceitual daquilo que treinadoras/es devem saber (**saber o que é**). Já as **competências** correspondem a uma dimensão operacional/prática, o que as/os treinadoras/es

devem saber fazer (**saber colocar em prática**). Tendo em vista que ambas as propostas (com foco em conhecimentos ou competências) podem contribuir no desenvolvimento e na atuação de treinadoras/es, é fundamental compreender quais são as características de cada e qual a mais adequada para os objetivos estipulados para o programa de certificação.

Quadro 21 - Características dos programas de certificação com ênfase em conhecimentos e competências

<b>CURRÍCULO BASEADO EM CONHECIMENTOS</b>	<b>EXEMPLO PRÁTICO</b>	<b>CURRÍCULO BASEADO EM COMPETÊNCIAS</b>	<b>EXEMPLO PRÁTICO</b>
<b>Ensina conteúdos que dão base para conhecimentos importantes.</b>	Apresenta teorias, temáticas e conceitos importantes na área esportiva.	<b>Utiliza os conteúdos para desenvolver competências importantes.</b>	Conecta teorias, temáticas e conceitos da área esportiva com a articulação no campo prático.
<b>Enfatiza o que treinadoras/es devem saber.</b>	Cria objetivos vinculados à compreensão das temáticas dos cursos.	<b>Enfatiza o que treinadoras/es devem conseguir/saber fazer.</b>	Cria objetivos vinculados ao que treinadoras/es saberão fazer após o curso.
<b>Promove a aquisição e compreensão de conteúdos.</b>	Seleciona temáticas relacionadas à intervenção no esporte.	<b>Promove o desenvolvimento ou aprimoramento da intervenção de treinadoras/es (prática).</b>	Seleciona temáticas aplicadas que contribuem diretamente com as sessões de treino.
<b>Avalia a compreensão e a memorização dos conteúdos.</b>	Elabora provas teóricas para avaliar a aprendizagem.	<b>Avalia a execução/aplicação dos conteúdos na prática.</b>	Elabora avaliações práticas para treinadoras/es ministrarem treinos.

Apesar de não existir uma opção correta ou melhor, é importante lembrar o papel das confederações na formação de treinadoras/es esportivos. Tendo em vista que normalmente já passaram por pelo menos quatro anos no ambiente universitário, que conta com diversas disciplinas voltadas para os aspectos conceituais e gerais, deve-se evitar programas de formação de treinadoras/es com currículos com base apenas em conhecimentos. Assim, sugere-se que o programa seja estruturado tanto em conhecimentos quanto em competências consideradas importantes para a intervenção qualificada de treinadoras/es, promovendo tanto a compreensão conceitual quanto a capacidade de implementar na prática as temáticas abordadas nos programas.

## AGORA É COM VOCÊ

Como sei se o curso da minha confederação deve ser baseado em conhecimentos ou competências?

De modo geral, todos os cursos buscam aprimorar a prática de treinadoras/es. No entanto, não é por isso que todos se baseiam em competências. Nesse momento, a principal pergunta a ser feita é: "O que espero que treinadoras/es desenvolvam ao participar desse curso?" O currículo que toma como base as competências está voltado para que os aprendizes aprimorem ou desenvolvam comportamentos, habilidades e atitudes, por isso, os cursos deverão contar com atividades de experimentação e demonstração das competências selecionadas. Caso a experiência almejada se assemelhe a uma palestra ou a uma exposição de conteúdos por parte de formadoras/es, ele possivelmente terá como base os conhecimentos. Portanto, basear o programa ou o curso em conhecimentos e/ou competências não se trata de uma mera questão protocolar, mas uma decisão que influenciará diretamente a estrutura, o planejamento, a implementação e a avaliação dos cursos.

## Componentes curriculares

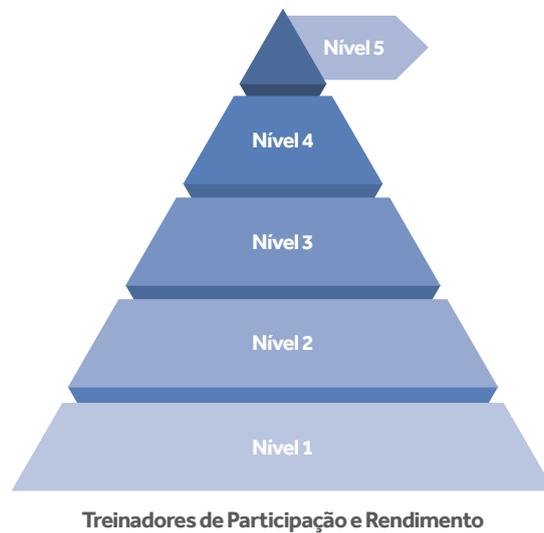
A estrutura curricular é a maneira em que o programa de formação se estrutura e é ofertado a treinadoras/es. Não existe uma estrutura curricular ideal ou um modelo único a ser adotado pelas entidades esportivas. Por isso, apresentaremos parâmetros para a organização curricular a serem considerados no momento da elaboração do programa. São eles: os níveis de progressão, os contextos de abrangência, a relação de obrigatoriedade e complementaridade e os conteúdos dos cursos.

*Níveis de Progressão:* assim como os cursos universitários são organizados por semestres e, a cada semestre que a/o estudante avança, aumenta a complexidade das disciplinas, os programas de formação de treinadoras/es são organizados em níveis. Não existe uma diretriz ou um número ideal de níveis a serem ofertados, mas em média os programas têm oferecido entre três e cinco níveis de capacitação. Caso a entidade esteja estruturando o programa desde o início a partir deste documento, é possível que a decisão sobre a quantidade de níveis não possa ser tomada neste momento. Assim, é possível que esta decisão seja facilitada quando a entidade iniciar a seleção e a distribuição dos conteúdos e das respectivas cargas horárias dos cursos.

*Contextos de Abrangência:* historicamente, os programas são organizados de modo que os primeiros níveis são orientados para a intervenção com crianças e jovens (iniciação esportiva e categorias de base) e os níveis subsequentes para categorias adultas. Por um lado, a proposta contribui para que treinadoras/es de rendimento façam debates sobre a iniciação esportiva nos níveis iniciais e desenvolvam uma compreensão ampliada da formação esportiva. Por outro, treinadoras/es de crianças e jovens são limitados a se formar em apenas um ou dois cursos. Assim, há duas opções de estrutura curricular quanto aos contextos de abrangência: não especificar o contexto de atuação para os cursos e integrar treinadoras/es de diferentes contextos em todos os níveis (Exemplo I);

ou criar duas vias de formação separadas com níveis sequenciais que possibilitem a progressão de treinadoras/es até o nível máximo do programa da entidade (Exemplo II).

### Exemplo I



### Exemplo II

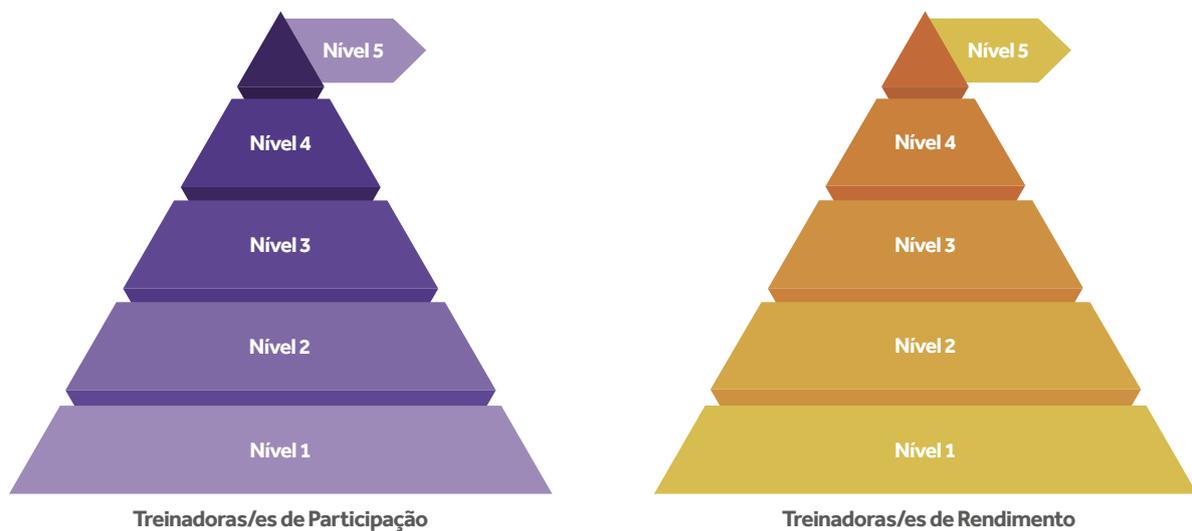


Figura 21 - Exemplos de estruturas de organização de cursos de formação de treinadoras/es

## PARA SABER MAIS

Clique nos botões abaixo e confira alguns exemplos de estruturas curriculares de entidades internacionais:



Federação Canadense  
de Esgrima (Canadian  
Fencing Federation)



Desportos na Neve  
da Austrália (Snow  
Australia)



Federação  
Internacional de  
Rugby (World Rugby)

*Obrigatoriedade e Complementaridade:* na etapa de compreensão de contexto propusemos reflexões sobre a obrigatoriedade da certificação de treinadoras/es nos programas oferecidos pelas entidades. Algumas confederações esportivas no Brasil já utilizam o próprio programa de formação como pré-requisito para a participação de treinadoras/es em competições oficiais da modalidade. Por um lado, isso estimula a participação nos cursos ofertados e promove a capacitação contínua de treinadoras/es da modalidade. Por outro, cursos que cobram taxas altas de inscrição e não são ofertados com frequência em diferentes localidades do Brasil podem dificultar a formação de treinadoras/es. Por esses e outros motivos, a opção da entidade por um programa obrigatório deve estar acompanhada de diversos debates e reflexões sobre os possíveis impactos dessa decisão.

No caso de um programa obrigatório, a entidade também deve considerar as seguintes questões:

- a) Mesmo após a formação no programa, treinadoras/es terão que cumprir determinada carga horária de cursos, anualmente, para manter a sua certificação?
- b) Treinadoras/es terão que voltar a fazer os mesmos cursos após determinado tempo?

A participação contínua nos cursos da entidade pode tanto promover o desenvolvimento das/os próprias/os treinadoras/es quanto potencializar a troca de experiências entre os iniciantes e os mais experientes. Essa iniciativa tem particular importância no desenvolvimento de treinadoras ao fomentar os contatos entre as profissionais e promover o compartilhamento de experiências em relação às dificuldades vivenciadas na prática profissional. Os relacionamentos e trocas as fortalecem e as tornam mais seguras para a sua atuação profissional.

Além disso, é importante destacar que programas obrigatórios também podem contar com cursos complementares. A oferta desse tipo de curso pode favorecer a participação de treinadoras/es interessados no aprimoramento da própria intervenção e, por consequência, contribuir na qualidade dos cursos. Eles podem se concentrar em temáticas específicas da modalidade, como:

condicionamento e preparação física de atletas; monitoramento e análise do desempenho esportivo; desenvolvimento de habilidades socioemocionais por meio do esporte; entre outras.

*Conteúdos dos Cursos:* a seleção dos conteúdos de cada curso é consequência do encadeamento de decisões que são tomadas anteriormente, a começar pelo objetivo do curso e pela ênfase do currículo (conhecimentos ou competências). O objetivo geral deve ser desmembrado em objetivos específicos, que darão origem a temáticas gerais e, mais adiante, possibilitarão a seleção dos conteúdos. O quadro 22 ilustra o processo de definição dos conteúdos do curso.

Quadro 22 - Processo de definição dos conteúdos de um curso de formação de treinadoras/es

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMÁTICAS	CONTEÚDOS
<b>Desenvolver conhecimentos e competências para a condução de treinos da modalidade</b>	Compreender os fatores que influenciam a intervenção de treinadoras/es esportivos	Introdução à modalidade	Características e cultura da modalidade
			Fundamentos da modalidade
			Regras básicas da modalidade
		Desenvolvimento e intervenção de treinadoras/es esportivos	Ciclo PCA (planejar, conduzir e avaliar)
			Os três conhecimentos de treinadoras/es esportivos
			As seis competências de treinadoras/es esportivos
	Conduzir treinos a partir de metodologias contemporâneas de ensino dos esportes	Bases fundamentais para treinos efetivos	Promovendo um ambiente de treino positivo
			Estabelecendo relações positivas com e entre atletas
		Metodologias de ensino dos esportes	Metodologias de ensino e treino
			Comunicação a partir de diferentes métodos
		Treinamento centrado no atleta	

## Formatos de condução

Com o avanço da tecnologia, os programas de formação de treinadoras/es têm utilizado cada vez mais os recursos digitais e online. Além dos cursos presenciais, normalmente oferecidos pelas entidades esportivas, têm sido ofertados também cursos online e híbridos. É importante destacar

que o mesmo programa pode contar com cursos em diversos formatos e a confederação deve considerar quais se enquadram nos objetivos, recursos e interesses do próprio programa.

*Formato presencial:* os cursos presenciais possuem o grande potencial de facilitar as interações entre treinadoras/es, a troca de experiências e, sobretudo, as atividades práticas, que são componentes indispensáveis nos cursos com ênfase no desenvolvimento de competências. No entanto, tendo em vista as dimensões continentais do Brasil, os cursos presenciais também possuem como limitação o acesso a treinadoras/es de diversos locais do país.

*Formato online:* os cursos online podem suprir as limitações dos cursos presenciais, por facilitarem o acesso de treinadoras/es via internet sem necessitar do deslocamento até o local do curso. Esses cursos podem ser ofertados tanto no modelo síncrono, em que é criada uma sala virtual para treinadoras/es participarem “ao vivo”, ou no modelo assíncrono, em que videoaulas, materiais para leitura, fóruns e outras atividades são disponibilizadas em uma plataforma online para que sejam acessados livremente por treinadoras/es. Contudo, os cursos online exigem uma conexão de qualidade com a internet e tendem a limitar as atividades práticas e as interações entre os participantes (especialmente no modelo assíncrono).

*Formato híbrido:* os cursos híbridos contam tanto com um componente online (síncrono e/ou assíncrono) quanto com um componente presencial. Esse formato permite diversas possibilidades de estruturação de programas de formação. Abaixo apresentaremos um exemplo:

### CASO – FORMATO HÍBRIDO

A Confederação Z, no intuito de utilizar os cursos online assíncronos elaborados anteriormente e disponibilizados na própria plataforma, optou por elaborar um curso no formato híbrido. Assim, antes do curso presencial, os treinadores deveriam fazer dois online sobre as regras da modalidade e orientações de primeiros socorros. No dia do encontro presencial, o/a formador/a responsável solicitou a treinadoras/es para que apresentassem o certificado de conclusão dos cursos online.

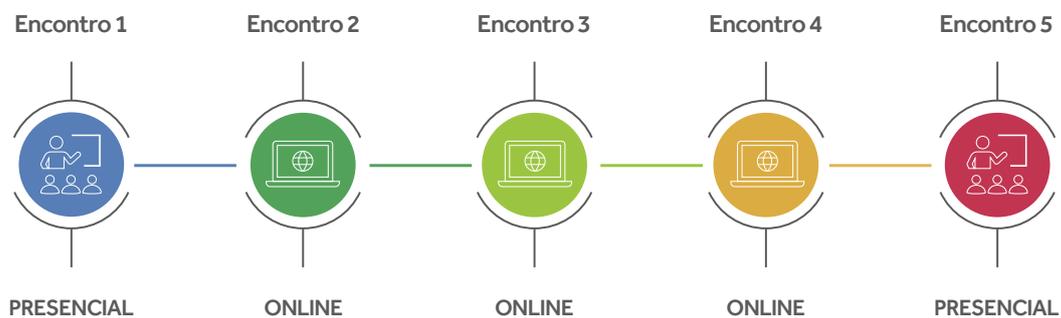


Figura 22 - Exemplo de sequência de encontros de um curso híbrido

## Carga horária

Normalmente, os cursos de formação de treinadoras/es podem variar entre curta duração (um dia/1 a 8 horas), média (fim de semana/9 a 15 horas) ou longa, contando com mais de 16 horas distribuídas ao longo de diversos dias e/ou fins de semana. Para a seleção da carga horária do programa e de cada curso ofertado, deve-se levar em consideração os objetivos, os conteúdos previstos e o formato do curso. Por exemplo, um curso presencial de 60 horas, distribuídas ao longo de quatro fins de semana, demandará investimentos dos treinadores com o próprio deslocamento e da entidade esportiva com o deslocamento de formadoras/es. Ao mesmo tempo, 10 horas para um curso avançado pode não ser o suficiente para contemplar os objetivos e os conteúdos estipulados para o curso. Portanto, para selecionar a carga horária, é importante que a entidade esportiva analise as seguintes questões:

- Qual a carga horária necessária para atingir o objetivo do curso de maneira satisfatória?
- A carga horária estabelecida é viável para a entidade em termos de investimento financeiro e recursos humanos?
- A carga horária estabelecida permitirá que os conteúdos sejam abordados de maneira adequada?

### CASO – ESTRUTURA CURRICULAR

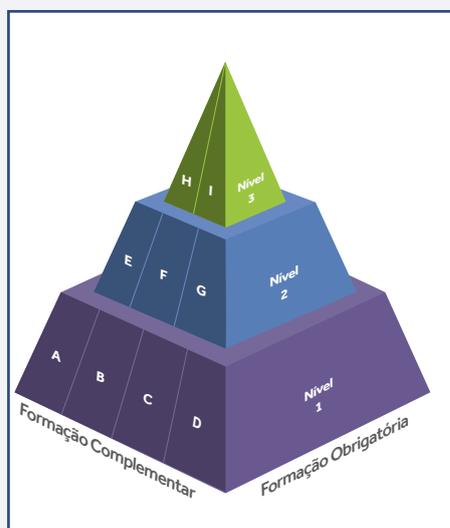


Figura 23 - Estrutura curricular

A partir da compreensão do contexto em que o programa foi estruturado, a Confederação V elaborou um programa de formação de treinadoras/es cujo objetivo geral foi: “desenvolver conhecimentos e competências de treinadoras/es esportivos para a intervenção qualificada em contextos de participação e rendimento”. Nesse objetivo, já é possível identificar a orientação de um currículo baseado tanto em conhecimentos quanto em competências e o público a que se destina. Além disso, por ser a primeira ação de estruturação de um programa próprio para a formação de treinadoras/es, a entidade utilizou o programa da federação internacional como ponto de partida. As principais informações utilizadas do programa internacional foram a organização dos conteúdos para cada curso e a divisão da estrutura curricular em três níveis.

Apesar de a certificação no programa internacional não ser obrigatória para a atuação profissional de treinadoras/es, a Confederação V decidiu que o próprio programa contaria com duas vias de formação: uma obrigatória, em que treinadoras/es teriam que possuir a certificação para atuar na modalidade; e outra complementar, que contaria com cursos temáticos opcionais para treinadoras/es de acordo com a própria necessidade e interesse (figura 23). A estrutura piramidal e a diminuição do número de cursos ofertados para formação complementar se justificam pelo processo de aprendizagem e desenvolvimento de treinadoras/es se tornar mais autoguiado à medida que se torna mais experiente e ampliam sua certificação, como sugerido pela proposta de JADT, no capítulo 3 deste documento.

A elaboração efetiva de um programa de formação a partir de diversos conhecimentos e competências relevantes é o primeiro grande passo para contribuir para a intervenção qualificada de treinadoras/es. No entanto, o impacto dos cursos estará diretamente relacionado à maneira como são ministrados/conduzidos por formadoras/es. Nas últimas décadas, têm sido feitas críticas aos programas que se concentram excessivamente nos aspectos conceituais, fomentam a memorização dos conteúdos e falham em demonstrar maneiras de articular essas temáticas no campo prático e em diferentes realidades. Assim, é crucial que as confederações se atentem tanto para estruturar um programa adequado às próprias necessidades quanto para ministrar os cursos de maneira adequada e significativa a fim de desenvolver melhores treinadoras/es.

# 4.4

## CONDUÇÃO DE CURSOS

Tradicionalmente, a pessoa responsável pela condução de um processo educacional possui a responsabilidade de liderá-lo por meio da transmissão do conhecimento aos aprendizes, que normalmente assumem um papel mais passivo. Contudo, nas últimas décadas isso tem mudado a partir do entendimento proporcionado por uma proposta chamada Ensino Centrado na/o Aprendiz.

### CONCEITO-CHAVE

O Ensino Centrado no Aprendiz é uma abordagem de ensino pautada no paradigma de aprendizagem de adultos, que tem como objetivo final a promoção da autonomia para a aprendizagem, e não apenas a transmissão de conteúdos.

Essa proposta contém cinco dimensões (figura 24) que sugerem que aprendizes (no caso, treinadoras/es) devem participar mais ativamente da seleção das temáticas do curso, das estratégias de ensino e do processo avaliativo. É fundamental que a confederação e as/os formadoras/es responsáveis pelos cursos compreendam os princípios do Ensino Centrado no Aprendiz para promover novas dinâmicas ao programa de formação de treinadoras/es estruturado a partir deste documento.



Figura 24 - Dimensão do ensino centrado na/o aprendiz

Quadro 23 - Dimensões para promover um ensino centrado no aprendiz

<b>Papel de formadoras/es</b>	O papel de formadoras/es é facilitar e guiar a aprendizagem de treinadoras/es, responsabilizando-se por criar um ambiente positivo para a participação das/dos treinadoras/es e por estimular a interação e a colaboração no processo de construção conjunta do conhecimento.
<b>Equilíbrio do poder</b>	Essa dimensão sugere que as decisões relacionadas a conteúdos, atividades e processos de avaliação devem ser tomadas em conjunto com treinadoras/es ao longo do programa/curso. É importante destacar que esse compartilhamento do poder de decisão deve ocorrer de maneira gradual, considerando as características do curso, a maturidade e a autonomia de treinadoras/es.
<b>Função do conteúdo</b>	As temáticas e os conteúdos abordados nos programas/cursos devem construir uma base de conhecimentos para treinadoras/es a fim de auxiliar na resolução de problemas enfrentados no cotidiano de atuação. É importante evitar a lógica de “quanto mais conteúdo, melhor” e promover debates referentes a conteúdos e reflexões sobre sua aplicabilidade em diferentes etapas de desenvolvimento de atletas (CDA).
<b>Responsabilidade pela aprendizagem</b>	Formadoras/es devem compartilhar a responsabilidade pela aprendizagem de treinadoras/es com as/os próprias/os treinadoras/es. Os aprendizes devem ser agentes ativos do próprio aprendizado e contribuir com o dos demais a partir do compartilhamento de reflexões e experiências.
<b>Propósitos e processos de avaliação</b>	Centralizar em treinadoras/es o processo de avaliação significa torná-la uma das etapas de aprendizagem, envolvendo estímulos reflexivos para potencializar o desenvolvimento e a autonomia do indivíduo para o aprendizado contínuo, mesmo após o término do curso.

A implementação dessas cinco dimensões acontece de maneira dinâmica e conjunta, ou seja, não seria adequado que formadoras/es adotassem o papel de guia e facilitador da aprendizagem e, ao mesmo tempo, mantivessem todo o poder de decisão sobre os conteúdos e atividades do curso. Além disso, não se deve considerar o ensino centrado no aprendiz como uma proposta “oito ou oitenta” no sentido de: (1) caso a entidade esportiva identifique que os cursos de formação de treinadoras/es estejam totalmente centrados em formadoras/es, o processo de torná-lo mais centrado na/o aprendiz/treinador/a; (2) entre o ensino centrado no/a formador/a e o ensino centrado na/o aprendiz existe um contínuo de progressão em três níveis que deve ser considerado (figura 25).

#### PARA SABER MAIS

Faça a leitura desses materiais para se aprofundar na temática Ensino Centrado na/o Aprendiz: BLUMBERG, P. (2009); WEIMER, M. (2013).



Figura 25 - Contínuo dos níveis entre o ensino centrado em formadoras/es e o ensino centrado na/o aprendiz

Fonte: Adaptado de Blumberg (2009)

Levando em consideração os três níveis de centralização propostos na figura 25, o quadro a seguir apresenta como cada uma das cinco dimensões do ensino centrado no aprendiz pode ser aplicada nesses níveis.

Quadro 24 - Dimensões do ensino centrado no aprendiz, níveis de centralidade do processo de ensino-aprendizagem e exemplos práticos

DIMENSÕES	NÍVEL TOTALMENTE CENTRADO EM FORMADORAS/ES	NÍVEL CENTRADO EM FORMADOR/A E APRENDIZ	NÍVEL TOTALMENTE CENTRADO NA/O APRENDIZ
<b>Papel de formadoras/es</b>	Formadoras/es palestram/transmitem a treinadoras/es os conteúdos previstos para o curso.	Formadoras/es ministram conteúdos engajando treinadoras/es a partir de interações e questionamentos sobre os mesmos.	Formadoras/es organizam treinadoras/es em grupos e criam momentos específicos durante o curso para que eles interajam e discutam sobre os conteúdos ministrados.
<b>Equilíbrio do poder</b>	Formadoras/es seguem os conteúdos, as atividades e as avaliações previstas para o curso, previamente selecionados pela entidade.	Formadoras/es seguem os conteúdos, as atividades e as avaliações previstas para o curso, mas adicionam determinados conteúdos sugeridos por treinadoras/es.	Formadoras/es debatemos conteúdos, as atividades e as avaliações previstas para o curso e conduzem alterações para atender às necessidades de treinadoras/es sem descaracterizar o curso.

DIMENSÕES	NÍVEL TOTALMENTE CENTRADO EM FORMADORAS/ES	NÍVEL CENTRADO EM FORMADOR/A E APRENDIZ	NÍVEL TOTALMENTE CENTRADO NA/O APRENDIZ
<b>Função do conteúdo</b>	Formadoras/es apresentam os conteúdos que treinadoras/es devem compreender e memorizar para aplicarem em seus contextos de atuação.	Formadoras/es ministram conteúdos utilizando diferentes estratégias para facilitar a aplicabilidade em diferentes realidades após o término do curso.	Formadoras/es fomentam a reflexão de treinadoras/es sobre os conteúdos ministrados e utilizam diversas estratégias, esquemas e recursos para potencializar a aprendizagem.
<b>Responsabilidade pela aprendizagem</b>	Formadoras/es assumem toda a responsabilidade, apresentam os conteúdos e fazem pequenas pausas para perguntar se treinadoras/es têm dúvidas.	Formadoras/es assumem boa parte da responsabilidade e ministram os conteúdos, promovendo o compartilhamento de opiniões e experiências prévias em alguns momentos.	Formadoras/es compartilham a responsabilidade e organizam treinadoras/es em grupos de trabalho para trocarem experiências, se auxiliarem e fornecerem feedbacks uns aos outros.
<b>Propósitos e processos de avaliação</b>	Formadoras/es avaliam a memorização dos conteúdos ao término do curso a partir de uma prova escrita.	Formadoras/es fornecem feedbacks a treinadoras/es durante o curso e o finalizam com uma atividade reflexiva sobre a aplicabilidade dos conteúdos ministrados.	Formadoras/es propõem pequenas avaliações ao longo do curso de maneira aliada aos conteúdos e promovem a autoavaliação e avaliação dos pares.

Vale lembrar que formadoras/es têm papel fundamental em promover um ambiente seguro e confortável de aprendizagem para pessoas em formação. Portanto, ao promover um ensino centrado no aprendiz, é importante ter sensibilidade para as questões sociais, culturais e econômicas que marcam as diferentes trajetórias de participantes.

## AGORA É COM VOCÊ

Confira essas dicas para implementar o ensino centrado no aprendiz nos cursos de formação de treinadoras/es da confederação em que você trabalha:

- **Conheça as/os treinadoras/es:** antes, no início ou ao longo do curso, pergunte sobre trajetórias, experiências prévias, contexto de atuação e características do local de trabalho.
- **Crie um clima positivo de aprendizagem:** proporcione um ambiente em que treinadoras/es se sintam confortáveis e motivados a fazer perguntas e contribuir com a construção conjunta do conhecimento.

**Flexibilize a estrutura curricular:** busque alcançar o equilíbrio entre os conteúdos e as atividades planejadas para o curso e as necessidades de treinadoras/es presentes.

**Flexibilize a aplicação dos conteúdos:** treinadoras/es devem ser motivados a adaptar e aplicar os conteúdos do curso de acordo com suas competências e realidades do local de trabalho.

**Promova interações:** organize atividades que gerem discussões e trabalhos em grupo para treinadoras/es compartilharem dificuldades e experiências prévias.

**Considere múltiplas perspectivas para a avaliação:** crie momentos para treinadoras/es refletirem sobre suas intervenções e receberem feedbacks de formadoras/es e dos demais.

**Elabore avaliações em longo prazo:** planeje atividades que engajem treinadoras/es em um processo reflexivo e avaliativo em longo prazo.

**Faça mudanças graduais em sua atuação:** reflita constantemente sobre de que forma os cursos de formação são conduzidos e busque implementar aos poucos ações e atividades mais próximas do ensino centrado no aprendiz.

## Variáveis que Influenciam na centralidade do ensino e aprendizagem

Optar entre um programa ou curso mais centrado em formadoras/es ou no aprendiz não é uma decisão fácil, principalmente porque são múltiplas as variáveis que influenciam no processo. Abaixo, ilustramos seis delas na figura 26 e detalhamos sua influência posteriormente.



Figura 26 - Variáveis para implementar o Ensino Centrado na/o Aprendiz

Fonte: Adaptado de Blumberg (2009)

**Formato de condução:** cursos presenciais tendem a ter maior potencial para ser mais centrados nos aprendizes desde o aspecto estrutural. Por exemplo, formadoras/es podem organizar as mesas e cadeiras para treinadoras/es se sentarem em pequenos grupos, uns de frente para os outros, de modo a potencializar a interação e colaboração. Nos formatos online, os cursos também podem ser centrados nos aprendizes, mas talvez seja exigido de formadoras/es um domínio maior dos recursos tecnológicos, e, de treinadoras/es, a participação ativa com as câmeras ligadas e a interação por áudio ou chat.

**Carga horária:** cursos de curta duração (entre 1 e 8 horas) normalmente são mais centrados em formadoras/es. Isso se deve ao fato de já terem desses cursos já terem objetivos e temáticas mais pontuais e dificultarem sua flexibilização. Os com maior duração vão possibilitar que formadoras/es conheçam mais treinadoras/es e tenham mais oportunidades de alterar o planejamento do curso para atender às demandas dos participantes.

**Experiência das/os participantes:** conforme apresentado no modelo JADT, a etapa de certificação profissional conta com a participação dos treinadoras/es em diversos cursos de capacitação e a etapa de desenvolvimento, com um processo mais individual e autoguiado. Nesse sentido, o que se tem percebido nos últimos anos é que treinadoras/es com menos experiência acumulada tendem a buscar conteúdos selecionados e mediados por experts, ao passo que treinadoras/es mais experientes preferem participar de ambientes mais colaborativos. Consequentemente, o ensino centrado no aprendiz talvez seja mais facilitado em cursos que contam com um número maior de treinadoras/es mais experientes.

**Interesse das/os participantes:** um dos aspectos principais da aprendizagem humana é a abertura e a motivação para o aprendizado. Treinadoras/es que se demonstram mais engajados e motivados a participar tendem a contribuir para um ambiente favorável a trocas de experiências e mais centrado nos aprendizes. Cabe também destacar que o interesse de treinadoras/es pode surgir ao longo do curso mediante o uso de estratégias instigadoras por parte de formadoras/es.

**Número de participantes:** buscar princípios mais centrados nos aprendizes em uma sala com 80 treinadoras/es e um/a formador/a pode ser um desafio. De fato, o ensino centrado no aprendiz tende a ser facilitado quando o número de participantes está mais próximo de 15 ou 20 treinadoras/es. Portanto, formadoras/es podem começar a considerar o nível de centralidade do ensino e aprendizagem ao tomarem conhecimento de quantos participantes frequentarão o curso.

**Capacitação de formadoras/es:** quando os cursos são ministrados por formadoras/es que passaram por um processo de capacitação e desenvolveram competências específicas para formar treinadoras/es, a centralidade do ensino nos aprendizes torna-se mais viável. Por outro lado, formadoras/es que não tenham passado por esse processo dificilmente posicionarão maior centralidade nos aprendizes, mesmo ao se deparar com um curso que facilitasse essa orientação pedagógica. É por isso que essa variável aparece em um nível superior em comparação às demais. Assim, é fundamental que a confederação também promova programas e cursos de formação

para que formadoras/es desenvolvam competências instrucionais e didáticas (o capítulo 6 deste documento abordará o assunto de maneira mais detalhada).

De modo a ilustrar como essas variáveis podem influenciar na condução de um curso de formação de treinadoras/es, a seguir são apresentados dois casos fictícios que representam iniciativas de formação de entidades esportivas.

### **CASO 1 – CURSO DE FORMAÇÃO NÍVEL 3**

Vinte treinadores se inscreveram no curso oferecido pela Confederação P. O curso tinha como objetivo desenvolver competências para a intervenção na modalidade considerando o planejamento de uma equipe para uma temporada. Por ser um curso de nível 3, treinadoras/es já tinham experiência na modalidade, sendo que alguns tinham mais de 10 anos de intervenção. O formato do curso era presencial e seria realizado ao longo de quatro finais de semana distribuídos em quatro meses, totalizando carga horária de 60 horas. Essas eram as informações que Thais – a formadora de treinadoras/es – tinha, sendo ela Mestre em Educação Física, docente de uma faculdade particular e certificada pela entidade internacional da modalidade como formadora de treinadores. Ao iniciar o curso e perceber que treinadoras/es demonstraram motivação para aprender e se desenvolver profissionalmente, a formadora decidiu adotar **uma abordagem mais centrada nos aprendizes**.

### **CASO 2 – WORKSHOP TÉCNICO DA MODALIDADE**

Sessenta e cinco treinadoras/es se inscreveram no workshop oferecido pela Confederação Q. O curso tinha como objetivo apresentar o planejamento da seleção brasileira e de que maneira alguns fundamentos técnicos da modalidade estavam sendo ensinados aos atletas da seleção. O curso contava com um grupo heterogêneo, sendo composto por treinadoras/es experientes e novatos. O formato do curso era online e seria realizado ao longo de um dia, totalizando carga horária de seis horas. Essas eram as informações que Júlio – o formador de treinadoras/es – tinha, sendo ele graduado em Educação Física, medalhista nos Jogos Olímpicos e assistente técnico da seleção brasileira. Ao iniciar o curso e perceber que poucos de treinadoras/es estavam com a câmera ligada, o formador decidiu adotar **uma abordagem mais centrada em si**.

Apesar desses casos representarem cursos diferentes, cabe ressaltar também que o mesmo curso, ministrado pelo/a mesmo/a formador/a, mas para diferentes treinadoras/es, pode ser mais (ou menos) centrado no/a aprendiz. Portanto, a opção pelo nível de centralidade no/a formador/a ou no/a aprendiz deve partir de uma orientação geral da entidade para o programa como um todo ou para cada curso. Além disso, formadoras/es também devem ter flexibilidade para tomar a decisão sobre a centralidade a partir da autopercepção de confiança e competência e das características de treinadoras/es participantes (interesse, experiência, quantidade).

## Estratégias de ensino

Seja o curso centrado em formadoras/es ou nos aprendizes, as possibilidades de estratégias de ensino vão muito além da instrução a partir de uma apresentação de slides, o que caracterizaria um ensino mais centrado em formadoras/es. Adotar estratégias que engajem treinadoras/es em práticas, interações e reflexões é fundamental para potencializar a efetividade dos cursos e, por consequência, centralizar mais o ensino nos aprendizes. A seguir, cinco estratégias de ensino amplamente adotadas em programas internacionais de formação de treinadoras/es que poderão inspirar os programas a serem oferecidos pelas confederações brasileiras.

Quadro 25 - Estratégias de ensino adotadas em programas de formação de treinadoras/es

ESTRATÉGIAS DE ENSINO	DEFINIÇÃO	OBJETIVOS	EXEMPLOS DE APLICAÇÃO
<b>Questionamento</b>	Utilização de perguntas durante a condução do curso com o intuito de fomentar a reflexão e a participação de treinadoras/es	Identificar o conhecimento prévio	O que vocês sabem sobre os fatores que devem estar no planejamento de uma equipe?
		Despertar interesse	Vocês já pensaram que as habilidades socioemocionais podem ajudar atletas a desempenhar melhor em momentos decisivos da competição?
		Promover reflexões	Como esses conteúdos poderiam ser adaptados para a sua realidade?
<b>Trabalhos em grupo</b>	Organização de treinadoras/es em pequenos ou grandes grupos para trabalhar de maneira conjunta em alguma atividade	Fomentar a troca de experiências	Solicitar ao grupo que mostrem uns aos outros os modelos de plano de treino que usam em seus clubes.
		Estimular a colaboração	Pedir para treinadoras/es interpretarem o <i>scouting</i> de uma partida e elaborar um plano de treino que atenda às necessidades identificadas.
<b>Atividades práticas</b>	Dinâmica que permite a treinadoras/es demonstrar a articulação dos conteúdos do curso em contextos práticos	Proporcionar a aplicação prática de conteúdos	Desafiar treinadoras/es a elaborarem um plano de treino que integre as informações debatidas no curso.
			Solicitar que treinadoras/es ministrem um treino a partir de uma metodologia específica.
			Reproduzir um vídeo de uma competição para que treinadoras/es façam a análise do desempenho dos atletas.

ESTRATÉGIAS DE ENSINO	DEFINIÇÃO	OBJETIVOS	EXEMPLOS DE APLICAÇÃO
<b>Reflexão por vídeo</b>	Utilização de vídeos para estimular a reflexão de treinadoras/es	Encorajar debates sobre determinada situação	Reproduzir um vídeo de uma atitude antidesportiva de um atleta e perguntar a treinadoras/es como agiriam nesta situação.
		Estimular a reflexão individual ou grupal	Utilizar vídeo de treinadoras/es falando sobre a própria filosofia de trabalho para estimular treinadoras/es a elaborarem as próprias.
<b>Aprendizagem baseada em problemas</b>	Utilização de problemas complexos e reais que estimulem treinadoras/es a elaborar planos de ação para solucioná-los	Estimular reflexões sobre determinada situação	Apresentar o caso de atletas que estejam com dificuldade de desempenho em treinos e competições e questionar treinadoras/es sobre possíveis ações.
		Facilitar a visualização de uma situação-problema	Utilizar o caso de atletas profissionais que estejam enfrentando a depressão e pedir para que treinadoras/es elaborem um plano de ação integrando uma equipe multidisciplinar (psicólogos, nutricionistas, preparadores físicos, médicos etc.).

## Planejamento da condução do curso

Assim como treinadoras/es se planejam para ministrar um treino, formadoras/es de treinadoras/es devem se planejar para conduzir um curso. Para isso, esses profissionais deverão receber da entidade as informações necessárias para elaborarem o próprio plano de condução do curso. Essas informações devem ser referentes aos objetivos, à estrutura curricular, aos recursos materiais e físicos disponíveis e a treinadoras/es inscritos para o curso. Isso permitirá que formadoras/es reflitam sobre qual será o nível de centralidade no aprendiz a ser adotado, se farão alterações nos conteúdos previstos e quais estratégias de ensino serão selecionadas. Abaixo apresentaremos um caso para ilustrar o processo de elaboração de um plano de condução de curso.

## CASO – PLANO DE ENSINO DE CURSO

Com dois meses de antecedência, Thais foi convidada por sua confederação para ministrar um curso de 15 horas, distribuídas ao longo de um fim de semana (sábado das 8h às 12h e das 14h às 18h; domingo das 8h às 12h e 14h às 17h) que contaria com a participação de 20 treinadoras/es iniciantes. O curso seria realizado em um hotel parceiro da confederação, que disponibilizaria uma sala com mesa, cadeiras, projetor e acesso a uma quadra poliesportiva. Ao receber da confederação informações sobre as características do público participante, Thais iniciou a elaboração de seu plano de ensino do curso considerando o interesse de adotar uma abordagem *centrada tanto em si quanto nos aprendizes*. O planejamento de Thais se encontra abaixo:

**Curso:** Formação Nível 1

**Participantes:** 20 treinadoras/es

**Carga Horária:** 15 horas

**Responsável:** Thais

### OBJETIVO GERAL DO CURSO

- Desenvolver conhecimentos e competências para a condução de treinos da modalidade.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO CURSO

- Compreender os fatores que influenciam a intervenção de treinadores esportivos.
- Conduzir treinos a partir de metodologias contemporâneas de ensino dos esportes.

### CONTEÚDOS

TEMÁTICA 1	TEMÁTICA 2	TEMÁTICA 3	TEMÁTICA 4
Características e cultura da modalidade	Ciclo PCA (planejar, conduzir e avaliar)	Promovendo um ambiente de treino positivo	Metodologias de ensino e treino
Fundamentos básicos da modalidade	Os três conhecimentos de treinadores esportivos	Estabelecendo relações positivas com e entre atletas	Comunicação a partir de diferentes métodos
Regras básicas da modalidade	As seis competências de treinadores esportivos		Coaching centrado no atleta

### ESTRATÉGIAS DE ENSINO

- O curso será ministrado a partir da exposição oral dos conteúdos, questionamentos, trabalhos em grupo e atividades práticas.

### AVALIAÇÃO

- Participação no curso e nas discussões propostas (5 pontos).
- Qualidade do treino ministrado na atividade prática (5 pontos).

DIA/PERÍODO	TEMÁTICAS	ATIVIDADES
<b>Dia 1</b> Manhã	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introdução à modalidade</li><li>• Desenvolvimento e intervenção de treinadores esportivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação inicial da formadora e dos participantes</li><li>• Apresentação dos conteúdos</li><li>• Questionamentos e trabalhos em grupo sobre as temáticas</li></ul>
<b>Dia 1</b> Tarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bases fundamentais para treinos efetivos</li><li>• Metodologias de ensino</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação dos conteúdos</li><li>• Questionamentos e trabalhos em grupo sobre as temáticas</li><li>• Primeira atividade prática para os participantes ministrarem treinos</li></ul>
<b>Dia 2</b> Manhã	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodologias de ensino dos esportes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação dos conteúdos</li><li>• Questionamentos e trabalhos em grupo sobre as temáticas</li></ul>
<b>Dia 2</b> Tarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodologias de ensino dos esportes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segunda atividade prática para os participantes ministrarem treinos</li><li>• Reflexões e feedbacks sobre a atividade prática e fechamento do curso</li></ul>

# 4.5

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação corresponde a um dos elementos fundamentais de qualquer processo educacional. Apesar de, tradicionalmente, a avaliação contar com um papel de “prestação de contas” dos aprendizes, em que devem comprovar o próprio desenvolvimento para os responsáveis pelos cursos, é importante ampliar a compreensão sobre as finalidades da avaliação. Abaixo, destacamos algumas:

1. Diagnosticar as perspectivas, conhecimentos e competências de treinadoras/es;
2. Acompanhar e contribuir para a aprendizagem de treinadoras/es ao longo e ao final de um programa/curso de formação;
3. Fornecer informações pertinentes a formadoras/es e entidades esportivas para o aprimoramento dos cursos.

Compreender a natureza e os propósitos da avaliação significa perceber que ela é uma etapa do processo de aprendizagem. Por isso, deve estar conectada com as estratégias de ensino adotadas na condução do curso e ocorrer constantemente e de diferentes formas, em vez de apenas ao final dos cursos por meio de uma prova escrita. Inclusive, todas as estratégias de ensino mencionadas anteriormente podem (e devem) conter processos de avaliação. Por exemplo, formadoras/es podem utilizar as apresentações de trabalhos em grupo para promover e avaliar a aprendizagem de treinadoras/es sobre as temáticas abordadas, ao mesmo tempo que analisam se existe algum déficit em comum entre os participantes que poderia ser evitado a partir do aprimoramento da própria intervenção em um curso seguinte.

A implementação dos processos de avaliação nos programas de formação de treinadoras/es deve estar alinhada aos objetivos dos programas e dos cursos. Nesse momento, as decisões da entidade com relação à proposta curricular (currículo baseado em conhecimentos e/ou competências) são o principal aspecto a ser levado em consideração. Abaixo, aprofundaremos as características de avaliação de cada proposta curricular.

**Avaliação baseada em conhecimentos:** como os conhecimentos se referem a uma dimensão mais conceitual da aprendizagem (saber o que é), as avaliações deverão ser orientadas nesse aspecto. Nesse tipo de avaliação, ainda não existe a preocupação da aplicação prática do conteúdo. Por isso, avalia-se em que medida os aprendizes compreenderam as temáticas abordadas e memorizaram seus principais elementos. Normalmente, as avaliações por conhecimentos acontecem por meio de provas ou tarefas escritas, mas sugerimos também que isso seja feito a partir de dinâmicas

mais interativas, como discussões em pequenos ou grandes grupos. Um dos pontos negativos das avaliações baseadas em conhecimentos é estimular treinadoras/es a memorizarem os conteúdos para as provas em vez de compreender e refletir sua aplicabilidade no campo prático.

**Avaliação baseada em competências:** se a avaliação por conteúdos compreende uma dimensão mais conceitual, a avaliação por competências busca verificar o quanto os aprendizes desenvolveram a capacidade de aplicar na prática as temáticas abordadas. Nesse tipo de avaliação, é necessário criar atividades que permitam que os aprendizes demonstrem as competências desenvolvidas ou aprimoradas. Assim, o conceito atribuído por formadoras/es estará relacionado à medida em que o aluno apresenta os indicadores elencados para as competências almejadas. Contudo, deve-se evitar que as avaliações por competências busquem comportamentos desejáveis e estimulem treinadoras/es a demonstrá-los de maneira artificial e descontextualizada. É fundamental que as competências estejam relacionadas com as necessidades reais desses profissionais e com a sua utilização em diferentes contextos de intervenção.

O formato do curso (presencial, online ou híbrido) influenciará nas possibilidades de estratégias de avaliação. Em cursos presenciais, as possibilidades de avaliação são múltiplas, permitindo a utilização de provas, trabalhos escritos, apresentações orais, atividades práticas, entre outras. Nos cursos online, as possibilidades são mais limitadas, sobretudo no caso da avaliação por competências. Como alternativa, sugerimos que formadoras/es solicitem a treinadoras/es o envio de documentos sobre o próprio planejamento, assim como gravações em áudio e vídeo de treinadoras/es em atuação em seus respectivos locais de trabalho. No caso de cursos híbridos, formadoras/es podem utilizar os encontros online para apresentar as tarefas ou avaliações e solicitar a treinadoras/es que entreguem ou apresentem posteriormente nos encontros presenciais.

*Quadro 26 - Exemplos de avaliação em formato online*

FORMATO ONLINE		
TEMÁTICA	AVALIAÇÃO EM UM CURSO BASEADO EM CONHECIMENTOS	AVALIAÇÃO EM UM CURSO BASEADO EM COMPETÊNCIAS
<b>Liderança e comunicação de treinadoras/es esportivos</b>	Solicitar a treinadoras/es que elaborem um conjunto de documentos (portfólio) com informações sobre a própria filosofia de trabalho, os diferentes tipos de liderança no esporte e os respectivos aspectos positivos e negativos.	Solicitar às/aos treinadoras/es que gravem em áudio e vídeo as próprias sessões de treino e os discursos pré e pós-jogo para que o/a formador/a responsável e os/as próprios/as treinadoras/es possam analisar a maneira como estão liderando e se comunicando com atletas.

Quadro 27 - Exemplos de avaliação em formato presencial

FORMATO PRESENCIAL		
TEMÁTICA	AValiação em um curso baseado em conhecimentos	AValiação em um curso baseado em competências
<b>Desenvolvimento de atletas em longo prazo</b>	Após a apresentação da temática, organizar treinadoras/es em grupos e solicitar para que elaborem um documento com todas as fases apresentadas e quais os principais elementos a serem considerados para o treinamento esportivo.	Após a apresentação da temática, organizar treinadoras/es em grupos e atribuir uma fase de desenvolvimento para cada grupo. Os grupos deverão elaborar e ministrar treinos condizentes com as características da fase selecionada.

Quadro 28 - Exemplos de avaliação em formato híbrido

FORMATO HÍBRIDO		
TEMÁTICA	AValiação em um curso baseado em conhecimentos	AValiação em um curso baseado em competências
<b>Metodologia de ensino dos esportes</b>	Ao término de cada temática (tanto no modo presencial quanto no online), entregar um quiz reflexivo a treinadoras/es com perguntas discursivas e de múltipla escolha sobre a temática.	No modo online, organizar treinadoras/es em grupos e atribuir diferentes situações-problema. Treinadoras/es deverão se reunir em grupo para preparar uma apresentação e um plano de treino. No encontro presencial, os profissionais apresentarão a análise que fizeram sobre a situação-problema e ministrarão uma sessão de treino que atenda às necessidades identificadas.

Apesar de o termo “avaliação” normalmente estar relacionado a testes e provas, as avaliações não precisam, necessariamente, resultar em uma nota ou conceito atribuído aos treinadores. Além disso, o impacto do programa de formação na intervenção de treinadoras/es pode ser verificado de forma longitudinal, considerando a aprendizagem contínua e em longo prazo. Assim, estabelecer estratégias para a verificação e acompanhamento por determinado tempo, após o curso de formação, pode facilitar o aperfeiçoamento constante de treinadoras/es.

### AGORA É COM VOCÊ

Caso a confederação em que você trabalha já ofereça um programa de formação de treinadoras/es, identifique se os processos de avaliação normalmente adotados estão baseados em conhecimentos ou competências.

Verifique em que medida os processos de avaliação adotados atendem às três finalidades elencadas no início deste tópico e quais aprimoramentos podem ser feitos.

Promova interações entre formadoras/es de treinadoras/es da confederação em que você trabalha para que novos processos de avaliação sejam elaborados e implementados para atingir os objetivos estipulados.

# 5

*FORMADORAS/ES DE  
TREINADORAS E TREINADORES*

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

### CONCEITO-CHAVE

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

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

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

# 5.1

## COMPETÊNCIAS DAS/OS FORMADORAS/ES

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

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

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

## SUPOORTE AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE TREINADORAS/ES

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

## IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS AVALIATIVOS

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

## 5.2

### FUNÇÕES DAS/OS FORMADORAS/ES

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

#### Facilitação

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

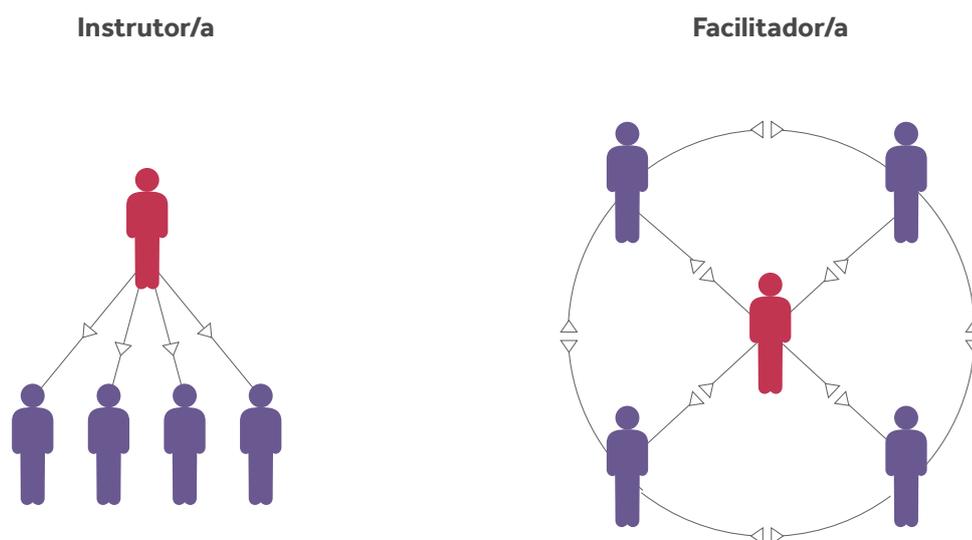


Figura 27 - Relação instrutor/a-aprendiz na formação de treinadoras/es

## Mentoria

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



Figura 28 - Contínuo do tipo de suporte de mentoria

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

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

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

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

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

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

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

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

## AGORA É COM VOCÊ

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

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

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

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

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

## PARA SABER MAIS

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

# 6

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

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

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

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

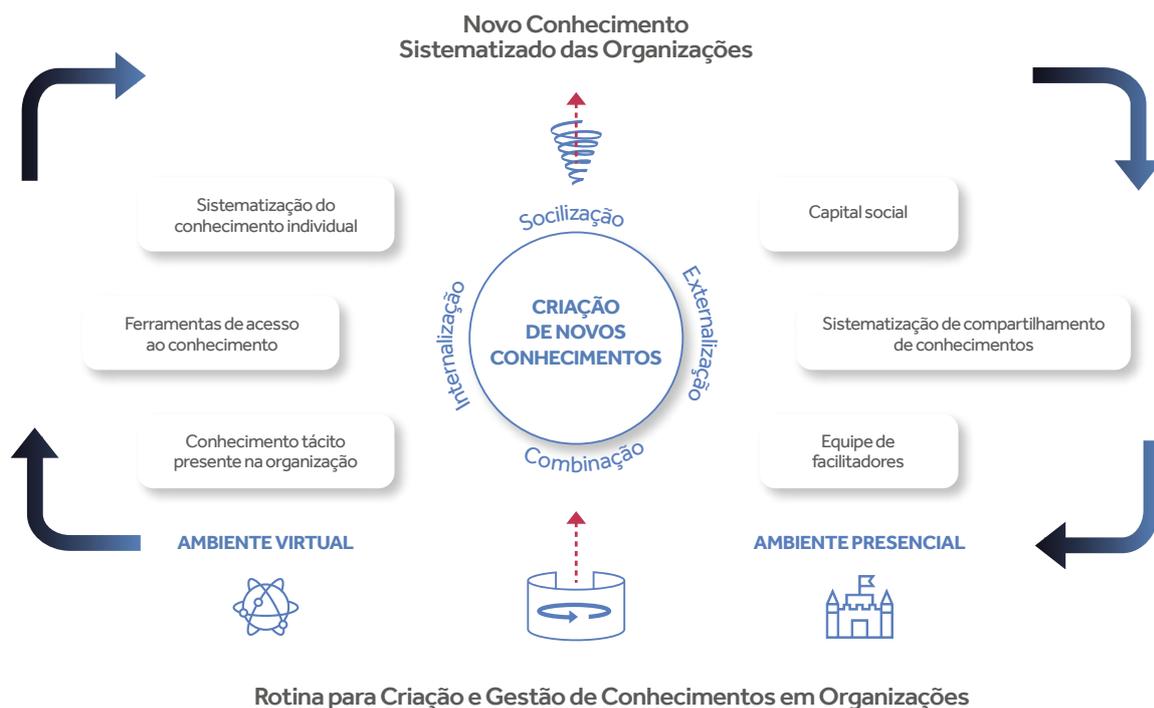
# 6.1

## GESTÃO DO CONHECIMENTO EM CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS

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

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

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



Rotina para Criação e Gestão de Conhecimentos em Organizações

Figura 29 - Sistema de gestão de conhecimentos nas organizações esportivas

## Etapas da gestão de conhecimento nas organizações esportivas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## AGORA É COM VOCÊ

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

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

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

## 6.2

### DESENVOLVIMENTO DE TREINADORAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **CASO – CURSO PARA MULHERES**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **AGORA É COM VOCÊ**

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

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

### **PARA SABER MAIS**

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

## 6.3

### DESENVOLVIMENTO DE TREINADORAS/ES DE ELITE

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

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

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

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

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

## *Mapeamento do contexto e necessidades de aprendizagem*

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

## *Criação de planos individuais de aprendizagem*

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

## *Desenvolvimento de atividades de aprendizagem*

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

## *Avaliação do processo de aprendizagem*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## PARA SABER MAIS

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

# 6.4

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

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

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



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

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

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

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

## Trilha convencional otimizada

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

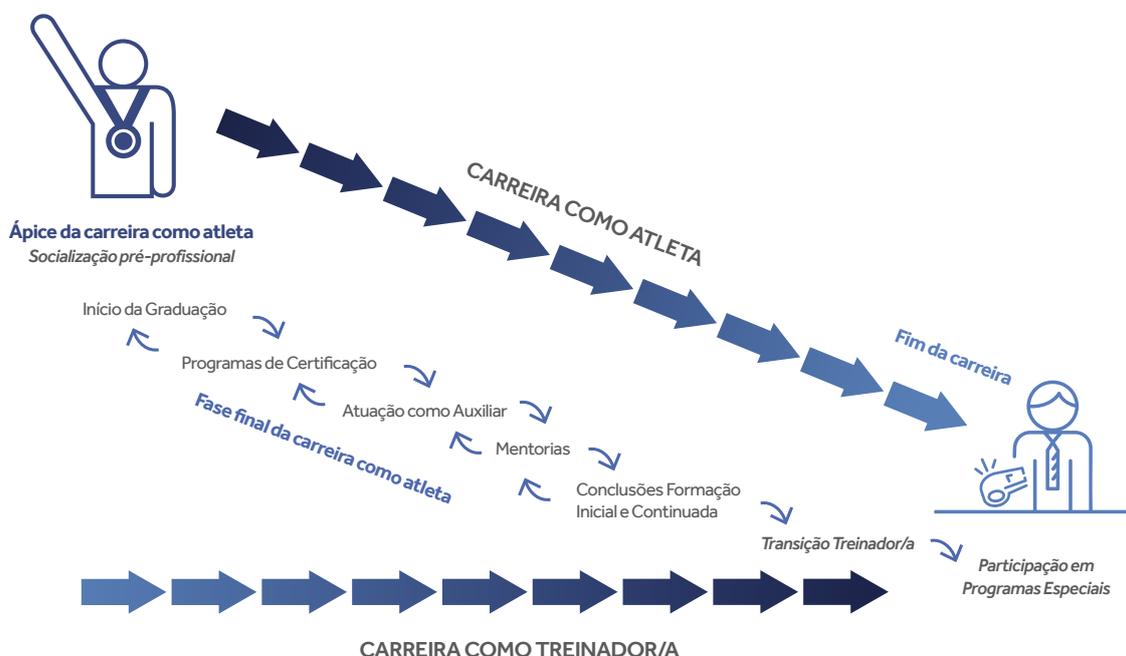


Figura 31 - Desenvolvimento e preparação para a transição de carreira ao longo da trajetória esportiva como atleta de elite

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

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

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

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

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

### *Trilha acelerada*

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

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

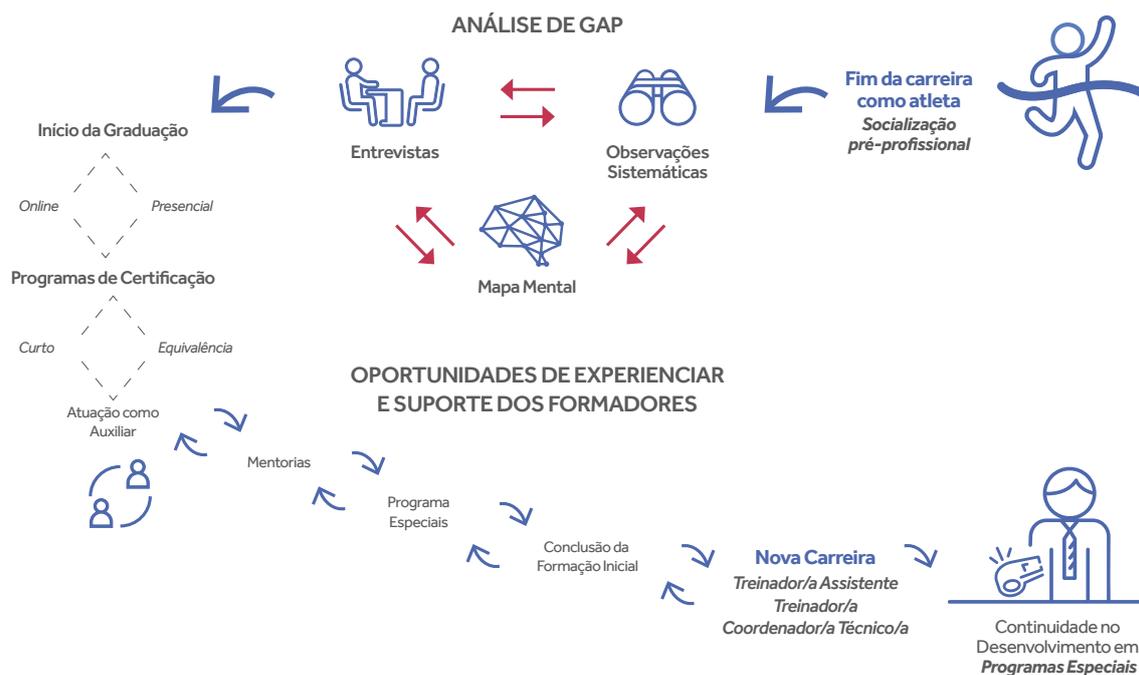


Figura 32 - Trilha acelerada para o desenvolvimento de ex-atletas em treinadoras/es

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

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

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

## CASO – TRANSIÇÃO ACELERADA

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

## AGORA É COM VOCÊ

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

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

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

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

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

## 6.5

### BENCHMARKING E APRENDIZAGEM BASEADA EM VIAGENS

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

#### CONCEITO-CHAVE

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

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

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

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

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

Quadro 31 - Etapas do processo de *benchmarking*

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

Fonte: adaptado de Boxwell (1996)

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

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

## CASO 1 – BENCHMARKING EM DIFERENTES ESPORTES

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

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

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

### PARA SABER MAIS

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

# 6.6

## AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM EM INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Adaptado de Wenger et al. (2011)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

Bom trabalho!



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, C. M. dos S. *et al.* As mulheres em modalidades esportivas coletivas: um panorama dos cargos técnicos e de gestão nas confederações brasileiras. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 11, n. 3, p. 1-11, 2021.

BARR, R. B.; TAGG, J. From teaching to learning – A new paradigm for undergraduate education. *Change: The magazine of higher learning*, v. 27, n. 6, p. 12-26, 1995.

BENELI, L.; GALATTI, L. R.; MONTAGNER, P. C. Analysis of social-sportive characteristics of Brazil women's national basketball team players. *Revista de psicología del deporte*, v. 26, n. 1, p. 133-137, 2017.

BERGERON, M. F. *et al.* International Olympic Committee consensus statement on youth athletic development. *British journal of sports medicine*, v. 49, n. 13, p. 843-851, 2015.

BERTRAM, R.; CULVER, D. M.; GILBERT, W. Creating value in a sport coach community of practice: A collaborative inquiry. *International Sport Coaching Journal*, v. 3, n. 1, p. 2-16, 2016.

BAHIA, C. de S. A. *et al.* Jogos escolares da rede pública do estado da Bahia: análise das edições 2009 a 2017. *Journal of Physical Education*, v. 31, 2020.

BLACKETT, A. D.; EVANS, A.; PIGGOTT, D. Why 'the best way of learning to coach the game is playing the game': Conceptualising 'fast-tracked' high-performance coaching pathways. *Sport, Education and Society*, v. 22, n. 6, p. 744-758, 2017.

BLUMBERG, P. *Developing learner-centered teaching: A practical guide for faculty*. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

BOHME, M. T. (Org.) *Esporte infantojuvenil: treinamento a longo prazo e talento esportivo*. São Paulo: Phorte, 2011.

BOHME, M. T. Treinamento esportivo em longo prazo e o processo de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v.2, n. 21, 2000.

- BOMPA, T. O. *Treinamento total para jovens campeões*. Barueri: Manole, 2002.
- BOMPA, T.; CARRERA, M. *Conditioning Young Athletes*. Champaign: Human Kinetics, 2015.
- BOXWELL, R. J. *Vantagem competitiva através do benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BRASIL, V. Z. et al. A trajetória de vida do treinador esportivo: as situações de aprendizagem em contexto informal. *Movimento*, v. 21, n. 3, p. 815-829, 2015.
- BRASIL, V. Z. et al. Aprendizagem do treinador esportivo como um processo de participação social: uma perspectiva à pesquisa científica. *Movimento*, v. 27, p. 1-21, 2021.
- BRASIL, V. Z. et al. The learning pathways of Brazilian surf coach developers. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 13, n. 3, p. 349-361, 2018.
- BROUWERS, J.; SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, v. 18, n. 3, p. 343-358, 2015.
- BUENO, B. et al. Local de nascimento dos nadadores olímpicos brasileiros como fator de influência para o Sucesso Esportivo. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 10, n. 3, 2020.
- BURTON, L. J. Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, v. 18, n. 2, p. 155-165, 2015
- CALLARY, B.; GEARITY, B. (Eds.) *Coach education and development in sport: Instructional strategies*. Abingdon: Routledge, 2020.
- CASSIDY, T.; JONES, R.; POTRAC, P. *Understanding sports coaching: the social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. London: Routledge, 2004.
- CHAN, J. T.; MALLETT, C. J. The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 6, n. 3, p. 315-328, 2011.
- CHAPPELET, J-L.; KÜBLER-MABBOTT, B. *The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*. Routledge, 2008.
- CIAMPOLINI, V. et al. Estratégias de ensino adotadas em programas de formação de treinadores: análise das publicações entre 2009 e 2015. *Journal of Physical Education*, v. 30, n. 1, p. 1-14, 2019.
- CIAMPOLINI, V. et al. Research review on coaches' perceptions regarding the teaching strategies experienced in coach education programs. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 14, n. 2, p. 216-228, 2019.
- CIAMPOLINI, V. et al. Lifelong learning pathway of a coach developer operating in a national sport federation. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 15, n. 3, p. 428-438, 2020.

- CIAMPOLINI, V. *et al.* Researcher, coach developer, and coaches' perspectives on learner-centered teaching in a rugby coach education program. *International Sport Coaching Journal*, v. 9, n. 1, p. 20-29, 2021.
- CIAMPOLINI, V.; MILISTETD, M.; NASCIMENTO, J. V. do. Desenvolvimento de um programa federativo de formação de treinadores baseado em competências: o caso da CBRu. *Pensar a Prática*, v. 22, p. 1-14, 2019.
- COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. *Desenvolvimento Psicológico e Educação. Psicologia Evolutiva*. v. 1. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CÔTÉ, J.; GILBERT, W. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 4, n. 3, p. 307-323, 2009.
- CÔTÉ, J., SALMELA, J. H.; RUSSELL, S. J. The knowledge of high-performance gymnastic coaches: competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, v. 9, p. 76-95, 1995.
- CÔTÉ, J.; SALMELA, J. H. The organisational tasks of high-performance gymnastic coaches. *The Sport Psychologist*, v. 10, p. 247-260, 1996.
- CÔTÉ, J. *et al.* Quadro teórico para o desenvolvimento de valores pessoais no processo dinâmico de desenvolvimento pelo esporte. In: GALATTI, L. R. *et al.* *Múltiplos cenários da prática esportiva: Pedagogia do Esporte*. Campinas: Editora da UNICAMP, 2017. p. 15-40.
- CÔTÉ, J.; TURNNIDGE, J.; EVANS, M.B. The dynamic process of development through sport. *Kinesiologia Slovenica*, v. 20, n. 3, p. 14-26, 2014.
- CÔTÉ, J.; VIERIMAA, M. The developmental model of sport participation: 15 years after its first conceptualization. *Science & Sports*, v. 29, S63-S69, 2014.
- CULVER, D. M. *et al.* The Alberta Women in Sport Leadership Project: A social learning intervention for gender equity and leadership development. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, v. 27, n. 2, p. 110-117, 2019.
- CULVER, D.; HOLDER, D.; RYNNE, S. B. Travel-based learning: study tours for high-performance coaches. In: CALLARY, B.; GEARITY, B. (Eds.). *Coaching education and development in sport: instructional strategies*. New York: Routledge, 2020. p. 129-140.
- CUNHA, L. D. *et al.* Trayectoria de los jugadores de baloncesto del nuevo baloncesto Brasil. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, v. 17, n. 3, p. 119-128, 2017.
- CUSHION, C.; LYLE, J. Conceptual development in sports coaching. In: LYLE, J.; CUSHION, C. (Orgs.). *Sports coaching: professionalization and practice*. Elsevier, 2010. p. 1-13.
- DANISH, S. *et al.* Enhancing youth development through sport. *World Leisure*, v. 46, n. 3, 2004.

DE BOSSCHER, V., DE KNOP, P.; VAN BOTTENBURG, M. An analysis of homogeneity and heterogeneity of elite sports systems in six nations. *International journal of sports marketing & sponsorship*, v. 10, n. 2, p. 111-131, 2009.

DE BOSSCHER, V. *et al.* A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European sport management quarterly*, v. 6, n. 2, p. 185-215, 2006.

DE BOSSCHER, V., *et al.* Successful elite sport policies: an international comparison of the Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations. UK: Meywe & Meyer Sport, 2015.

Developing Physical Literacy: A Guide For Parents Of Children Ages 0 to 12. *Canadian Sport Centres*, 2016. Available at: [https://sportforlife.ca/wp-content/uploads/2016/12/DPL\\_ENG\\_Feb29.indd\\_.pdf](https://sportforlife.ca/wp-content/uploads/2016/12/DPL_ENG_Feb29.indd_.pdf). Acesso em: 4 fev. 2022.

DE MIRANDA, I. S.; DOS SANTOS, W.; DA COSTA, F. R. Dupla carreira de estudantes atletas: uma revisão sistemática nacional. *Motrivivência*, v. 32, n. 61, p. 01-21, 2020.

DE ROSE J. R.; KORSAKAS, P. O processo de competição e o ensino do desporto. *In*: TANI, G.; BENTO, J. O.; PETERSEN, R. D. S. *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

DE SUBIJANA, C. L. *et al.* Analysis of the athletic career and retirement depending on the type of sport: a comparison between individual and team sports. *International journal of environmental research and public health*, v. 17, n. 24, p. 9265, 2020.

DUARTE, T. *A collaborative effort to frame and assess a social learning space for wheelchair curling coaches*. 2020. 281 f. (Doctor of Philosophy) - School of Human Kinetics. Faculty of Health Sciences, University of Ottawa, Ottawa, Canada.

DUARTE, T.; CULVER, D. M.; PAQUETTE, K. Framing a social learning space for wheelchair curling. *International Sport Coaching Journal*, v. 8, n. 2, p. 197-209, 2020.

FARIA, L. O. *et al.* Desigualdade no basquete brasileiro: efeito do local de nascimento. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, v. 23, 2021.

FERRAZ, O. L. O esporte, a criança e o adolescente: consensos e divergências. *In*: DE ROSE J. R. D.; RÉ, A. H. N. *Esporte e Atividade Física na infância e adolescência: uma abordagem multidisciplinar*. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 45-60.

FERREIRA, H. J. *et al.* A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. *Movimento*, v. 19, n. 3, p. 103-124, 2013.

FOLLE, A. *et al.* Female basketball athlete development environment: proposed guidelines and success factors. *Educación Física y Ciencia*, v. 19, n. 2, 2017.

- FURTADO, L. N. R. *Formação esportiva em longo prazo: análise de competições de ginástica rítmica nas categorias de base*. 2020. Tese (Doutorado em Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2020. doi:10.11606/T.39.2020.tde-14052021-111305
- FRASER-THOMAS, J.; CÔTÉ, J.; DEAKIN, J. Youth sport programs: an avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy*, v. 10, n. 1, p. 19-40, 2005.
- FTEM Framework. Disponível em: <https://www.ais.gov.au/ftem/talent>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- GALATTI, L. R. *AFEs, Desenvolvimento humano e esporte de alto rendimento*. Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD), v. 1, 2017.
- GALATTI, L. R. et al. Esporte contemporâneo: perspectivas para a compreensão do fenômeno. *Corpoconsciência*, v. 22, n. 3, p. 115-127, 2018.
- GALATTI, L. R. et al. Excellence in women basketball: sport career development of world champions and Olympic medalists Brazilian athletes. *Revista de psicologia del deporte*, v. 28, n. Supl. 1, p. 17-23, 2019.
- GALATTI, L. R. et al. Atletas de elite: aspectos relevantes na formação em longo prazo. In: GALATTI, L.R. et al (Orgs.). *Desenvolvimento de treinadores e atletas: Pedagogia do esporte*. Campinas: Editora da Unicamp, 2017. p.211-234.
- GALATTI, L. R. et al. Determinantes de excelência no basquetebol feminino: as conquistas da seleção brasileira na perspectiva das atletas. *Revista da Educação Física/UEM*, v. 26, p. 621-632, 2015
- GALATTI, L. R. et al. Fostering elite athlete development and recreational sport participation: A successful club environment. *Motricidade*, v. 12, n. 3, p. 20-31, 2016.
- GALATTI, L. R. et al. Trajetória no basquetebol e perfil sociodemográfico de atletas brasileiras ao longo da carreira: um estudo com a Liga de Basquete Feminino (LBF). *Movimento*, v. 27, 2021.
- GIGLIO, S. S. et al. Desafios e percalços da inserção da mulher nos Jogos Olímpicos (1894-1965). *Recorde: Revista de História do Esporte*, v. 11, n. 1, 2018.
- GILBERT, W. *Coaching better every season: a year-round system for athlete development and program success*. Champaign: Human Kinetics, 2017.
- GILBERT, W.; CÔTÉ, J. Defining coaching effectiveness: a focus on coaches' knowledge. In: POTRAC, P.; GILBERT, W.; DENISON, J. (Eds.), *Routledge Handbook Of Sports Coaching*. London: Routledge, 2013. p. 147-159.
- GOELLNER, S. V. Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem história. *Revista Pensar a Prática*, Goiás, v. 8, n. 1, p. 85-100, 2005.

GONÇALVES, F.; ALBUQUERQUE, A.; ARANHA, Á. Avaliação: um caminho para o sucesso no processo de ensino e de aprendizagem. *Maia: Edições ISMAI-Centro de Publicações do Instituto Superior da Maia*, p. 19-64, 2010.

GÜLLICH, A.; MACNAMARA, B. N.; HAMBRICK, D. Z. What makes a champion? Early multidisciplinary practice, not early specialization, predicts world-class performance. *Perspectives on Psychological Science*, p. 6–29, 2022. doi:10.1177/1745691620974772.

GRECO, P. J.; BENDA, R. N. *Iniciação Esportiva Universal: da aprendizagem motora ao treinamento técnico*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

GREEN, B. C. Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of sport management*, v. 19, n. 3, p. 233-253, 2005.

GULDBERG, K. R. *et al.* Knowledge management and value creation in a third sector organisation. *Knowledge and Process Management*, v. 20, n. 3, p. 113-122, 2013.

HENRIKSEN, K.; STAMBULOVA, N.; ROESSLER, K. K. Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, v. 11, n. 3, p. 212-222, 2010.

HOULIHAN, B. Commercial, political, social and cultural factors impacting on the management of high-performance sport. In: SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. (Org.). *Managing high performance sport*. London: Routledge, 2013. p. 320.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE. (ICCE). *ICCE's Standards for Higher Education Bachelor Coaching Degree Programmes – Consultation Draft*, 2016.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE. (ICCE). *International Coach Developer Framework*. 1.1 ed. International Council for Coaching Excellence, 2014.

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

JONES, R. L.; HARRIS, R.; MILES, A. Mentoring in sports coaching: A review of the literature. *Physical Education and Sport Pedagogy*, v. 14, n. 3, p. 267-284, 2009.

JONES, R.; MORGAN, K.; HARRIS, K. Developing coaching pedagogy: Seeking a better integration of theory and practice. *Sport, Education and Society*, v. 17, n. 3, p. 313-329, 2012.

JOWETT, S. Coaching effectiveness: the coach-athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, v. 16, p. 154-158, 2017.

HUMS, M. A.; MACLEAN, J. *Governance and policy development in sport organizations*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2008.

- KEGAN, R.; LAHEY, L. L. *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press, 2016.
- KORSAKAS, P. *et al.* Entre Meio e Fim: um caminho para o direito ao esporte. *LICERE*, v. 24, n. 1, p. 664-694, 2021.
- KORSAKAS, P. O esporte infantil: as possibilidades de uma prática educativa. *In: DE ROSE J. R., RÉ, A. H. N. (orgs.). Esporte e atividade física na infância e adolescência: uma abordagem multidisciplinar*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- KRAFT, E.; CULVER, D. M.; DIN, C. Exploring a women-only training program for coach developers. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, v. 28, n. 2, p. 173-179, 2020.
- LAVOI, N. M.; DUTOVE, J. K. Barriers and supports for female coaches: An ecological model. *Sports Coaching Review*, v. 1, n. 1, p. 17-37, 2012.
- LEFEBVRE, J. S. *et al.* Describing and classifying coach development programmes: A synthesis of empirical research and applied practice. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 11, n. 6, p. 887-899, 2016.
- LEONARDI, T. J. *et al.* Pedagogia do esporte: indicativos para o desenvolvimento integral do indivíduo. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, v. 13, n. 1, 2014.
- LEONARDI, T. J. *et al.* Pedagogia do esporte: sinalização para a avaliação formativa da aprendizagem. *Revista Pensar a Prática*, v. 20, n. 1, 2017.
- LEONARDO, L.; GALATTI, L. R.; SCAGLIA, A. J. Disposições preliminares sobre um modelo de participação competitiva para jovens e o papel do treinador. *In: GONZALEZ, R. H.; MACHADO, M. M. T. (org.) Pedagogia do esporte: novas tendências*. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2017. p. 301-324.
- LEVERMORE, R., BEACOM, A. Sport and development: Mapping the field. *In: Sport and international development*. London: Palgrave Macmillan, 2009. p. 1-25.
- LEWIS, C. J.; ROBERTS, S. J.; ANDREWS, H. 'Why am I putting myself through this?' Women football coaches' experiences of the Football Association's coach education process. *Sport, Education and Society*, v. 23, n. 1, p. 28-39, 2018.
- LIMA, L. Q. B. *Fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional da ginástica artística feminina brasileira*. 2020. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.
- LIMA, L. A. *et al.* Excelência no Handebol: o processo de desenvolvimento esportivo de atletas brasileiras campeãs do mundo. *Quaderns de Psicologia*, v. 24, n. 1, 2022.

LONG-TERM DEVELOPMENT IN SPORT AND PHYSICAL ACTIVITY 3.0 (Sport for Life). Disponível em: <https://sportforlife.ca/wp-content/uploads/2019/06/Long-Term-Development-in-Sport-and-Physical-Activity-3.0.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2022.

LYLE, J. *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge, 2002.

MACHADO, J. C. *et al.* Enhancing learning in the context of street football: a case for nonlinear pedagogy. *Physical Education and Sport Pedagogy*, v. 24, n. 2, p. 176-189, 2019.

MADELLA, A., BAYLE, E., TOME, J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, v. 5, n. 4, p. 207-220, 2005.

MALLETT, C. J.; LARA-BERCIAL, S. Serial winning coaches: People, vision, and environment. *In: Sport and exercise psychology research*. Academic Press, 2016. p. 289-322.

MAZZEI, L. C. *Judô de alto rendimento: fatores organizacionais que influenciam o sucesso esportivo internacional*. 2015. Tese (Doutorado em Biodinâmica do Movimento Humano) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

MCQUADE, S.; NASH, C. The role of the coach developer in supporting and guiding coach learning. *International Sport Coaching Journal*, v. 2, n. 3, p. 339-346, 2015.

MILISTETD, M. *et al.* Análise da organização competitiva de crianças e jovens: adaptações estruturais e funcionais. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 36, p. 671-678, 2014.

MILISTETD, M. *et al.* Coaches' development in Brazil: Structure of sports organizational programmes. *Sports Coaching Review*, v. 5, n. 2, p. 138-152. 2016.

MILISTETD, M. *et al.* Formação de treinadores esportivos: Orientações para a organização das práticas pedagógicas nos cursos de bacharelado em Educação Física. *Journal of Physical Education*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 2017.

MILISTETD, M. *et al.* Learner-centered teaching in a university-based coach education: First attempts through action research inquiry. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 14, n. 3, p. 294-309, 2019.

MILISTETD, M. *et al.* Nurturing high-performance sport coaches' learning and development using a narrative-collaborative coaching approach. *LASE Journal of Sport Science*, v. 9, n. 1, p. 6-38, 2018.

MILISTETD, M.; TOZETTO, A. B.; CORTELA, C. C. *Cadernos do Treinador: coaching esportivo e competências profissionais*. Florianópolis: FEEMG Acadêmica, 2021.

MONTAGNER, P. C.; SCAGLIA, A. J. Pedagogia da Competição: teoria e proposta de sistematização nas escolas de esportes. *In: REVERDITO, R. S.; SCAGLIA, A. J.; MONTAGNER, P. C. Pedagogia do Esporte: aspectos conceituais da competição e estudos aplicados*. São Paulo: Phorte, 2013.

- MORALES, V. R. *et al.* The relative age effect on Brazilian elite futsal: Men and women scenarios. *Motriz: Revista de Educação Física*, v. 23, 2018.
- MOTTA, M. *et al.* Análise da carreira esportiva de atletas brasileiros de squash com nível internacional. *Journal of Physical Education*, v. 32, n. 1, 2021.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.i; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 4, n. SPE, p. 147-158, 2011.
- NAKASHIMA, F. *et al.* Envolvimento parental no processo de desenvolvimento da carreira esportiva de atletas da seleção brasileira de ginástica rítmica: construção de um modelo explicativo. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 40 n. 2, p. 184-196, 2018.
- NELSON, L.; GROOM, R.; POTRAC, P. (Orgs.). *Learning in sports coaching: Theory and application*. London: Routledge, 2016.
- NEW ZEALAND. New Zealand community sport coaching plan 2016-2020. New Zealand: Sport New Zealand, 2016.
- NORRIS, L.; CLARKE, N.; NORMAN, L. An evaluation of a mentoring programme to support high-performance women coaches. *In: Improving gender equity in sports coaching*. London: Routledge, 2021. p. 198-216.
- NORTH, J. Using 'coach developers' to facilitate coach learning and development: Qualitative evidence from the UK. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 5, n. 2, p. 239-256, 2010.
- PAQUETTE, K. *et al.* Participating in a learner-centered coach education program: Composite vignettes of coaches' and coach educators' experiences. *International Sport Coaching Journal*, v. 6, n. 3, p. 274-284, 2019.
- PARTINGTON, M. *et al.* The impact of video feedback on professional youth football coaches' reflection and practice behaviour: A longitudinal investigation of behaviour change. *Reflective Practice*, v. 16, n. 5, p. 700-716, 2015.
- PERKINS, Paul *et al.* Considerations and suggestions for design of a learning and development program for sport coaches. *Open Journal of Social Sciences*, v. 8, n. 12, p. 457, 2020.
- PINTO, T. Management of Junior-to-Senior Transition in Elite Judo: Athletes' Perceptions and National Federation Practices in Brazil, Germany and Japan. 2019. (Masters of Science) . Graduate School of Comprehensive Human Sciences, University of Tsukuba, Tsukuba, Japan.
- PNAD, IBGE. *Pesquisa nacional por amostra de domicílios*. Prática de Esporte e Atividade Física. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

RÉ, A. H. N. Crescimento, maturação e desenvolvimento na infância e adolescência: Implicações para o esporte. *Motricidade*, v. 7, n. 3, p. 55-67, 2011.

REVERDITO, R. S. *et al.* Developmental benefits of extracurricular sports participation among Brazilian youth. *Perceptual and motor skills*, v. 124, n. 5, p. 946-960, 2017.

REVERDITO, R. S. *et al.* Effects of youth participation in extracurricular sport programs on perceived self-efficacy: a multilevel analysis. *Perceptual and motor skills*, v. 124, n. 3, p. 569-583, 2017.

REVERDITO, R. S. *et al.* Youth participation in sport in a context of vulnerability: perception of positive and negative experiences. *E-Balonmano: Revista de Ciencias del Deporte*, v. 16, n. 1, 2020.

ROBINSON, L.; MINIKIN, B. Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, v.1, n. 3, p. 219-233, 2011.

RODRIGUE, F.; TRUDEL, P.; BOYD, J.. Learning from practice: The value of a personal learning coach for high-performance coaches. *International Sport Coaching Journal*, v. 6, n. 3, p. 285-295, 2019.

RODRIGUE, F.; TRUDEL, P. A personal learning coach for high-performance coaches: a companion to reflect and learn from one's own coaching practice. In: CALLARY, B.; GEARITY, B. (orgs.). *Coaching Education and Development in Sport: instructional strategies*. Nova York: Routledge, 2020, p. 141-153.

RODRIGUES, A. I. C.; EVANS, M. B.; GALATTI, L. R. Social identity and personal connections on the mat: Social network analysis within Brazilian Jiu-Jitsu. *Psychology of Sport and Exercise*, v. 40, p. 127-134, 2019.

RODRIGUES, H. de A.; PAES, R. R.; NETO, S. de S. A socialização profissional do treinador esportivo como um processo formativo de aquisição de saberes. *Movimento*, v. 22, n. 2, p. 509-522, 2015.

RODRIGUES, H. de A. *et al.* O mentoring como estratégia de desenvolvimento profissional de um treinador de basquetebol de alta performance. *Journal of Physical Education*, v. 31, n. 1, 2020.

RYBA, T. V. *et al.* A new perspective on adolescent athletes' transition into upper secondary school: A longitudinal mixed methods study protocol. *Cogent Psychology*, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2016.

RYNNE, S. 'Fast track' and 'traditional path' coaches: Affordances, agency and social capital. *Sport, Education and Society*, v. 19, n. 3, p. 299-313, 2014.

SACRISTÁN, J. G. *et al.* *Educar por competências: o que há de novo?* Porto Alegre: Artmed Editora, 2011. 264 p.

SAWIUK, R.; LEWIS, C. J.; TAYLOR, W. G. 'Long ball' and 'balls deep': a critical reading of female coach-learners' experiences of the UEFA A licence. *Sports Coaching Review*, v. 10, n. 1, p. 110-127, 2021.

- SCHIAVON, L. M. *Ginástica Artística Feminina e história oral: a formação desportiva de ginastas brasileiras participantes de Jogos Olímpicos (1980-2004)*. 2009. Doutorado (Tese de Doutorado) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.
- SHILBURY, D.; SOTIRIADOU, P.; CHRISTINE, GREEN, B. C. Sport development. Systems, policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport management review*, v. 11, n. 3, p. 217-223, 2008.
- SILVA, L. A.; KRAHENBÜHL, T.; JACÓ, J. F.. As (não) convocações de mulheres para cargos de liderança nas comissões técnicas no Handebol brasileiro nos anos de 2014-2020. *Pensar a Prática*, v. 24, 2021.
- SILVA, R. M. P.; GALATTI, L. R.; PAES, R. R. Pedagogia do esporte e iniciação esportiva tardia: perspectivas a partir da modalidade basquetebol. *Pensar a Prática*, v. 13, n. 1, 2010.
- SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. (Orgs.). *Managing high performance sport*. London: Routledge, 2013.
- SOTIRIADOU, P.; GOWTHORP, L.; DE BOSSCHER, V. Elite sport culture and policy interrelationships: The case of Sprint Canoe in Australia. *Leisure Studies*, v. 33, n. 6, p. 598-617, 2014.
- SPORT FOR LIFE. *Developing Physical Literacy: A Guide for Parents of Children Ages 0 to 12*. (s. n).
- STAMBULOVA, A. S.; CÔTÉ, J. ISSP Position Stand: Career development and transitions of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, p. 395-412, 2009.
- STAMBULOVA, N. B.; RYBA, T. V.; HENRIKSEN, K. Career development and transitions of athletes: The international society of sport psychology position stand revisited. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, p. 1-27, 2020.
- STIRLING, A. et al. A mentorship guide for advancing women in coaching. *Toronto, Canada: Canadian Association for the Advancement of Women in Sport and Physical Activity and the Canadian Association of Canada*, p. 1-63, 2017.
- TILL, K.; BAKER, J. Challenges and [possible] solutions to optimizing talent identification and development in sport. *Frontiers in Psychology*, v. 11, n. April, p. 1-14, 2020.
- TOZETTO, A. V. B. et al. Local de nascimento e data de nascimento de medalhistas Olímpicos brasileiros. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano*, v. 19, n. 3, p. 364-373, 2017.
- TRUDEL, P.; CULVER, D.; WERTHNER, P. Looking at coach development from the coach-learner's perspective: Considerations for coach development administrators. In: POTRAC, P.; GILBERT, W.; DENISON, J. (Ed.). *Routledge Handbook Of Sports Coaching*. Londres: Routledge, 2013. p. 375-387.
- TRUDEL, P.; GILBERT, W.; RODRIGUE, F. The journey from competent to innovator: Using appreciative inquiry to enhance high performance coaching. *Practitioner*, 2016.
- TRUDEL, P.; GILBERT, W. Coaching and coach education. In: KIRK, D.; O'SULLIVAN, M.; MCDONALD, D. (Ed.). *Handbook Of Physical Education*. Londres: Sage, 2006. p. 516-539.

TRUDEL, P.; PAQUETTE, K.; LEWIS, D. The process of 'becoming' a certified high-performance coach: A tailored learning journey for one high-performance athlete. *International Sport Coaching Journal*, v. 9, n. 1, p. 133–142, 2021.

TRUYENS, J. *et al.* A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, v. 6, n. 3, p. 459–489, 2014.

UK Sports. Disponível em: <https://www.uksport.gov.uk/>. Acesso em: 04 fev. 2022.

UNITED STATES OLYMPIC COMMITTEE. *Quality coaching framework*. Champaign: Human Kinetics, 2017.

VAEYENS, R. *et al.* Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes. *Journal of Sports Sciences*, v. 27, n. 13, p. 1367–1380, 2009.

VESCIO, J.; WILDE, K.; CROSSWHITE, J. J. Profiling sport role models to enhance initiatives for adolescent girls in physical education and sport. *European physical education review*, v. 11, n. 2, p. 153–170, 2005.

VIEIRA, L. F.; VIEIRA, J. L. L.; KREBS, R. J. A trajetória de desenvolvimento de um talento esportivo: estudo de caso. *Kinesis*, v. 21, 1999.

VIEIRA, L. F.; VIEIRA, J. L. L.; KREBS, R. J. A trajetória de desenvolvimento de talentos esportivos. *Journal of Physical Education*, v. 14, n. 1, p. 83–93, 2003.

VINSON, D. *et al.* Exploring how well UK coach education meets the needs of women sports coaches. *International Sport Coaching Journal*, v. 3, n. 3, p. 287–302, 2016.

WALTERS, S.; ROGERS, A.; OLDHAM, A. R. H. A competency-based approach to coach learning: the Sport New Zealand Coach Developer Program. In: CALLARY, B.; GEARITY, B. (orgs.). *Coaching education and development in sport: Instructional strategies*. Nova York: Routledge, 2020, p. 154–165.

WEIGHTMAN, J.; CURSON, N. Attaining technical excellence in project-based organisations through multidisciplinary knowledge management strategies and tools to improve the transfer, application and reuse of critical knowledge. in: *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference*. OnePetro, 2018.

WEIMER, M. *Learner-centered teaching: Five key changes to practice*. 2 ed. São Francisco: Jossey-bass, 2013. 287 p.

WENGER-TRAYNER, E.; WENGER-TRAYNER, B. Learning in a landscape of practice: a framework. In: *Learning in landscapes of practice*. London & New York: Routledge, 2014. p. 13–29.

WENGER, E.; TRAYNER, B.; DE LAAT, M. *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Report No. 18. Ruud de Moor Centrum, Open University of the Netherlands, 2011.

WHITEHEAD, M. *Letramento corporal: atividades físicas e esportivas para toda a vida*. Porto Alegre: Penso, 2019.

WINAND, M.; RIHOUX, B.; QUALIZZA, D.; ZINTZ, T. Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, v. 1, n. 3, p. 234-251, 2011.

WINDER, L.; TOWNEND, R. The UK Coaching Framework. *Sports Coach UK*, Coachwise Business Solutions, 2010.

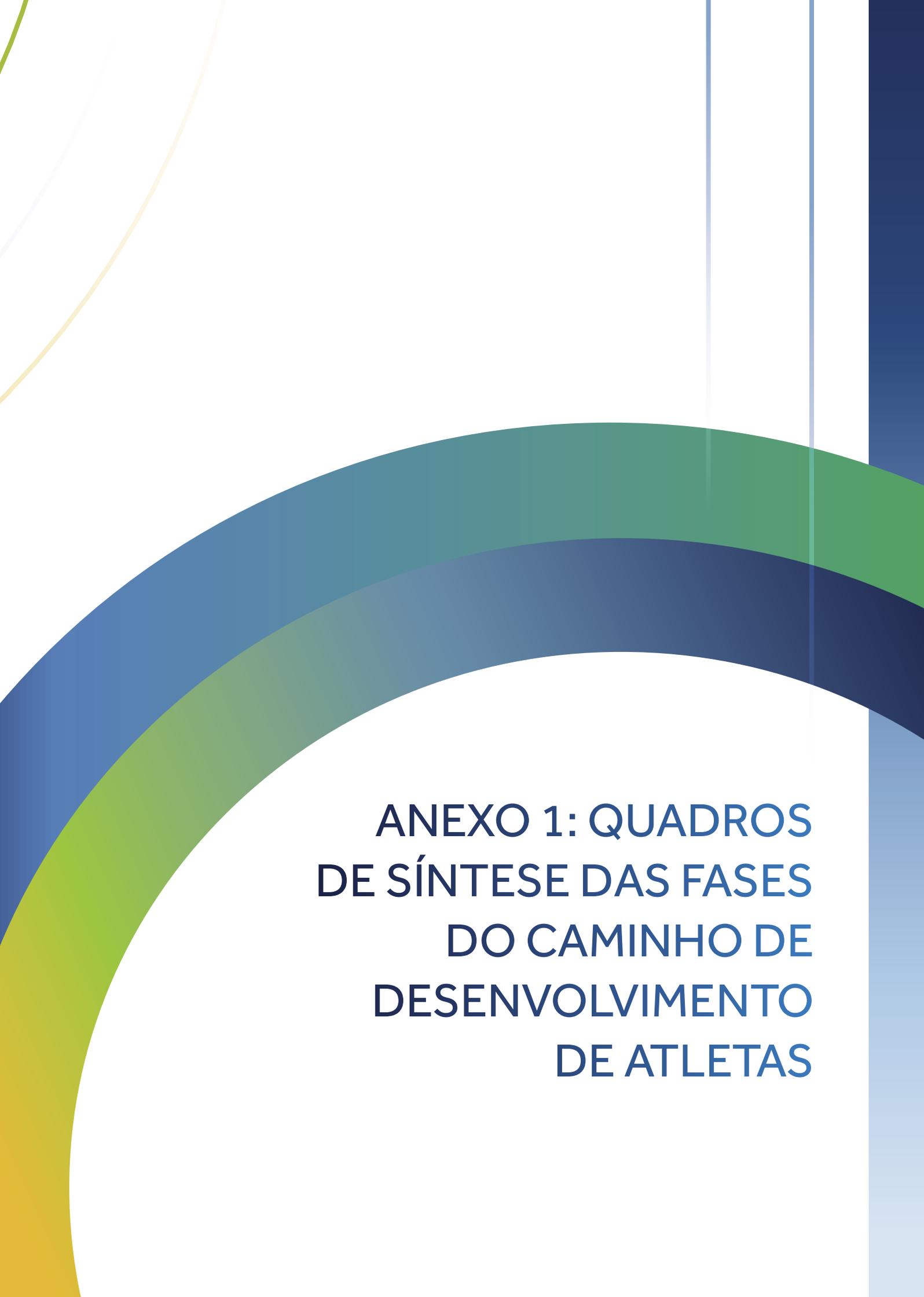
WYLLEMAN, P.; ROSIER, N. Holistic perspective on the development of elite athletes. *In: Sport and exercise psychology research*. Academic Press, 2016. p. 269-288.

## Lista de Figuras

<i>Figura 1 - Premissas baseadas no modelo bioecológico de desenvolvimento de atletas</i>	9
<i>Figura 2 - Agentes do sistema esportivo</i>	11
<i>Figura 3 - Participação das mulheres (%) nos Jogos Olímpicos</i>	13
<i>Figura 4 - Pilares que contribuem para o sucesso esportivo (adaptada de SPLISS)</i>	16
<i>Figura 5 - Dimensões da vida de atletas ao longo da carreira esportiva dentro do CDA</i>	30
<i>Figura 6 - Problemas típicos e recorrentes que tendem a ser prejudiciais ao CDA</i>	36
<i>Figura 7 - CDA: Caminho de Desenvolvimento de Atletas</i>	38
<i>Figura 8 - Rotina de atletas nas diferentes etapas do Caminho de Desenvolvimento de Atletas</i>	40
<i>Figura 9 - Características do treino e competição ao longo das etapas do CDA</i>	42
<i>Figura 10 - Contextos de atuação profissional de treinadoras/es</i>	110
<i>Figura 11 - Filosofia, conhecimentos e competências de treinadoras/es</i>	114
<i>Figura 12 - Competências socioemocionais para atuação de treinadoras/es</i>	122
<i>Figura 13 - Jornada de Aprendizagem e Desenvolvimento de Treinadoras/es</i>	124
<i>Figura 14 - Percentual de mulheres atuando em comissões técnicas em 2020</i>	129
<i>Figura 15 - Percentuais de mulheres atuando como treinadoras no Brasil</i>	129
<i>Figura 16 - Participação de mulheres em comissões técnicas em eventos internacionais</i>	129
<i>Figura 17 - Dimensões de apoio e barreiras às treinadoras</i>	131
<i>Figura 18 - Vias de formação de treinadoras/es no Brasil</i>	136
<i>Figura 19 - Etapas para a elaboração de programas de formação de treinadoras/es</i>	136
<i>Figura 20 - Etapas para a construção da estrutura curricular de programas de formação de treinadoras/es</i>	140
<i>Figura 21 - Exemplos de estruturas de organização de cursos de formação de treinadoras/es</i>	144
<i>Figura 22 - Exemplo de sequência de encontros de um curso híbrido</i>	147
<i>Figura 23 - Estrutura curricular</i>	148
<i>Figura 24 - Dimensão do ensino centrado na/o aprendiz</i>	150
<i>Figura 25 - Contínuo dos níveis entre o ensino centrado em formadoras/es e o ensino centrado na/o aprendiz</i>	152
<i>Figura 26 - Variáveis para implementar o Ensino Centrado na/o Aprendiz</i>	154
<i>Figura 27 - Relação intrutor/a-aprendiz na formação de treinadoras/es</i>	168
<i>Figura 28 - Contínuo do tipo de suporte de mentoria</i>	169
<i>Figura 29 - Sistema de gestão de conhecimentos nas organizações esportivas</i>	175
<i>Figura 30 - Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento decorrentes da experiência como atleta de elite (adaptado de Rynne, 2014)</i>	186
<i>Figura 31 - Desenvolvimento e preparação para a transição de carreira ao longo da trajetória esportiva como atleta de elite</i>	188
<i>Figura 32 - Trilha acelerada para o desenvolvimento de ex-atletas em treinadoras/es</i>	190

## Lista de Quadros

<i>Quadro 1 - Síntese do modelo SPLISS</i>	16
<i>Quadro 2 - Etapas do CDA</i>	26
<i>Quadro 3 - Síntese da etapa Experimentar e Brincar</i>	47
<i>Quadro 4 - Síntese da etapa Brincar e Aprender</i>	55
<i>Quadro 5 - Síntese da etapa Aprender e Treinar</i>	63
<i>Quadro 6 - Síntese da etapa Treinar e Competir</i>	76
<i>Quadro 7 - Medidas para controle de carga</i>	83
<i>Quadro 8 - Síntese da etapa Competir e Vencer</i>	88
<i>Quadro 9 - Síntese da etapa Vencer e Inspirar</i>	96
<i>Quadro 10 - Síntese da etapa Inspirar e Reinventar-se</i>	103
<i>Quadro 11 - Funções e responsabilidades de treinadoras/es</i>	112
<i>Quadro 12 - Questões para a definição da filosofia de trabalho de treinadoras/es</i>	115
<i>Quadro 13 - Áreas de conhecimento de treinadoras/es</i>	116
<i>Quadro 14 - Competências centrais para atuação de treinadoras/es</i>	117
<i>Quadro 15 - Competências específicas para atuação de treinadoras/es</i>	119
<i>Quadro 16 - Descrição das etapas da JADT</i>	125
<i>Quadro 17 - Perfil de aprendizagem de treinadoras/es</i>	127
<i>Quadro 18 - Sistemas ambientais que influenciam o desenvolvimento humano</i>	130
<i>Quadro 19 - Identificação de barreiras e sistemas de apoio às treinadoras</i>	132
<i>Quadro 20 - Pontos de atenção para a compreensão do contexto</i>	137
<i>Quadro 21 - Características dos programas de certificação com ênfase em conhecimentos e competências</i>	142
<i>Quadro 22 - Processo de definição dos conteúdos de um curso de formação de treinadoras/es</i>	146
<i>Quadro 23 - Dimensões para promover um ensino centrado no aprendiz</i>	151
<i>Quadro 24 - Dimensões do ensino centrado no aprendiz, níveis de centralidade do processo de ensino-aprendizagem e exemplos práticos</i>	152
<i>Quadro 25 - Estratégias de ensino adotadas em programas de formação de treinadoras/es</i>	157
<i>Quadro 26 - Exemplos de avaliação em formato online</i>	161
<i>Quadro 27 - Exemplos de avaliação em formato presencial</i>	162
<i>Quadro 28 - Exemplos de avaliação em formato híbrido</i>	162
<i>Quadro 29 - Descrição das competências profissionais das/os formadoras/es de treinadoras/es</i>	165
<i>Quadro 30 - Princípios-chave de espaços sociais de aprendizagem</i>	170
<i>Quadro 31 - Etapas do processo de benchmarking</i>	193
<i>Quadro 32 - Valores criados e componentes da aprendizagem de treinadoras/es</i>	197
<i>Quadro 33 - Estratégias para a avaliação da aprendizagem de treinadoras/es</i>	200



**ANEXO 1: QUADROS  
DE SÍNTESE DAS FASES  
DO CAMINHO DE  
DESENVOLVIMENTO  
DE ATLETAS**

## EXPERIMENTAR E BRINCAR

### PESSOA

#### IDADE APROXIMADA: DO NASCIMENTO A +/- 8 ANOS

- Crescimento e desenvolvimento dos sistemas ósseo, muscular e cardiorrespiratório.
- Desenvolvimento do cérebro e de funções motoras de controle voluntário que favorecem coordenação e desenvolvimento de ações motoras básicas.
- Desenvolvimento de linguagem.
- Ganhos em autonomia e criatividade.
- Início do desenvolvimento de autoconceito e autoestima.
- Baixa capacidade de sustentar a concentração por longos períodos.
- Em estágio egocêntrico, interagem com o mundo (pessoas e objetos) pela via da imaginação.
- A família é grande influenciadora da construção de hábitos de prática de atividades corporais.

### ESPORTE

FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 a 2 duas sessões por semana.</li><li>• 20-60 minutos de atividades estruturadas.</li><li>• Horas diárias para prática livre de jogos e brincadeiras sem mediação adulta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusivas, seguras, divertidas, desafiadoras e mistas.</li><li>• Jogos e brincadeiras infantis que promovam letramento corporal em ambientes diversos (água, mar, grama, areia, pista, quadra etc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informais e vivenciadas a partir dos jogos infantis sem interferências adultas.</li></ul>

### GESTÃO

AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgação da modalidade, promovendo letramento corporal das crianças e um estilo de vida ativo para as famílias.</li><li>• Apoio ao desenvolvimento profissional (gestoras/es e professoras/es) para atuação em programas esportivos estruturados na infância.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Popularidade da sua modalidade junto ao público infantil e suas famílias.</li><li>• Qualidade dos programas estruturados de vivência esportiva.</li></ul>

## BRINCAR E APRENDER

### PESSOA

IDADE APROXIMADA: +/- 6 ANOS A +/- 12 ANOS

- Aumentos lentos e regulares na altura e na massa corporal.
- Grande potencial de aprendizagem de habilidades motoras mais complexas.
- De uma percepção concreta do mundo, evoluem gradativamente para um pensamento mais abstrato favorecendo tomadas de decisão.
- São imaginativas e curiosas, mas com baixa capacidade de sustentar a concentração por longos períodos.
- Melhor compreensão das opiniões e sentimentos dos colegas, assim como de regras.
- Engajamento mais consciente no esporte.

### ESPORTE

FREQUÊNCIA	APRENDIZAGEM	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 a 3 sessões por semana.</li><li>• 40 a 80 minutos por sessão.</li><li>• Horas diárias para a prática livre de jogos e brincadeiras sem mediação adulta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baixa intensidade e aumento gradual de volume (horas e dias) ao longo dos anos da etapa.</li><li>• Prática multiesportiva lúdica e inclusiva.</li><li>• Mini modalidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégia de aprendizagem alinhada com o caráter multiesportivo, lúdico e inclusivo da etapa.</li><li>• Experiências competitivas adaptadas, locais e de baixo custo que ampliem oportunidades de participação a mais crianças.</li></ul>

### GESTÃO

AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento e difusão de versões mini da sua modalidade.</li><li>• Desenvolvimento de quadro de profissionais (treinadoras/es e oficiais) com qualificações específicas para atuação com crianças para promoção do esporte infantil saudável.</li><li>• Programas de educação para as famílias, estimulando a participação saudável na vida esportiva das crianças.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número e qualidade de programas de iniciação oferecidos.</li><li>• Quantidade de crianças praticantes por gênero.</li><li>• Taxas de ocupação/assiduidade/permanência nos programas de iniciação.</li><li>• Satisfação das famílias com os programas.</li><li>• Número e qualidade de eventos organizados pelas federações.</li><li>• Número de participantes nos eventos.</li><li>• Número de profissionais qualificados para atendimento dessa faixa etária com programas esportivos.</li></ul>

## APRENDER E TREINAR

### PESSOA

IDADE APROXIMADA: +/- 9 AOS 16 ANOS

- Importantes alterações morfológicas, físicas e comportamentais, em função da proximidade da puberdade no início da etapa e depois, durante o período.
- Jovens em momentos distintos do processo de crescimento, desenvolvimento e maturação.
- Momento intenso, insegurança sobre o próprio corpo.
- Autoconceito e autoimagem importantes no desenvolvimento da autonomia e construção da identidade.
- Melhor compreensão de ideias abstratas e raciocínio lógico.
- Busca por modalidades específicas.
- Expansão dos círculos de interação, busca de pertencimento em um grupo.
- Papel de liderança e exemplo antes na família passa a dar espaço a outros líderes.

### ESPORTE

FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 a 4 sessões por semana.</li><li>• 50 a 120 minutos por sessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planejamento de treinos pautados nas características essenciais da modalidade.</li><li>• Manutenção do treinamento multilateral, com ampliação da duração, do volume e da intensidade do treino específico de forma progressiva.</li><li>• Destaque ao treinamento das capacidades condicionais.</li><li>• Atenção às individualidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco no processo de competir e não nos resultados objetivos.</li><li>• Adaptação dos modelos de competição para garantia de quantidade e qualidade nas experiências competitivas.</li><li>• Condições igualitárias, garantindo paridade por qualificações ou na gestão de participantes durante uma partida ou série.</li></ul>

### GESTÃO

AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapeamento de instituições e locais de prática.</li><li>• Promoção de competições adequadas.</li><li>• Desenvolvimento de quadro de profissionais (treinadoras/es e oficiais) com qualificações específicas para atuação com jovens atletas em formação.</li><li>• Monitoramento do desenvolvimento esportivo de atletas – selecionáveis e não selecionáveis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número e qualidade de programas.</li><li>• Número e abrangência de instituições esportivas.</li><li>• Número e abrangência de locais de prática das modalidades específicas.</li><li>• Número de praticantes da modalidade – meninos e meninas (nacional, regional).</li><li>• Número e qualidade de competições.</li><li>• Relação praticantes/participantes nas competições.</li><li>• Número e qualificação de oficiais para atuação específica nas competições da etapa.</li><li>• Número e qualificação de treinadoras/es para atuação específica com atletas na etapa.</li></ul>

## TREINAR E COMPETIR

### PESSOA

IDADE APROXIMADA: 14 A 23 ANOS

- Crescimento e maturação na primeira metade da etapa podem interferir na progressão competitiva.
- Final do processo de maturação biológica e desenvolvimento atlético progressivo.
- Fatores externos – como ambiente sociocultural, político e econômico – impactam indiretamente na maturidade sexual e intelectual, interferindo em todo o desenvolvimento da pessoa.
- Atletas estão amplamente abertos e prontos para novas e mais complexas aprendizagens.
- Aumentos expressivos no desempenho esportivo ocasionados pelo treinamento.
- Autogestão, autorregulação e independência no direcionamento da carreira.
- Maior desenvolvimento da postura de competidor/a necessária à carreira esportiva de atleta.
- Desenvolvimento de habilidades de autocontrole emocional e gerenciamento de estresse.
- Conciliação com estudo/trabalho, com início da vida universitária.
- Jovens atletas assumem novos papéis sociais e maiores responsabilidades.
- A família continua sendo um ponto de apoio e segurança fundamental. As relações afetivas ganham maior complexidade e interesse.
- O convívio com treinadoras/es e com a equipe interdisciplinar aumenta e são determinantes para a progressão dos resultados esportivos.

### ESPORTE

FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 4 a 12 sessões por semana.</li><li>• 60 a 140 minutos por sessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento expressivo das cargas de treino e competição, inclusive das atividades de recuperação e prevenção.</li><li>• Promoção da evolução gradual de atletas juvenis para juniores em relação às demandas de treino e expectativas de rendimento.</li><li>• Refinamento e busca de consistência do desempenho esportivo.</li><li>• Descentralização da figura do/a treinador/a, passando a conviver com uma equipe de suporte interdisciplinar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A competição passa a ganhar mais importância.</li><li>• A busca por melhores classificações e alcance de índices garantem um avanço gradual do nível competitivo.</li><li>• Aumento das experiências competitivas nacionais e internacionais (seleções).</li></ul>

### GESTÃO

AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapeamento de instituições e locais de prática.</li><li>• Promoção de competições adequadas.</li><li>• Desenvolvimento de quadro de profissionais (treinadores e oficiais) com qualificações específicas para atuação com jovens atletas em formação.</li><li>• Monitoramento de atletas – selecionáveis e não selecionáveis.</li><li>• Iniciativas de educação e prevenção ao doping para atletas e profissionais.</li><li>• Interação com atletas e comissões técnicas da categoria adulta, facilitando a compreensão das características da rotina de atletas de elite.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número e abrangência de instituições esportivas.</li><li>• Número e abrangência de locais de prática das modalidades específicas.</li><li>• Número de atletas federados por gênero na modalidade.</li><li>• Número de competições nacionais e internacionais.</li><li>• Relação de atletas participantes nas competições nacionais e internacionais.</li><li>• Ranking de conquistas nacionais e internacionais.</li><li>• Número e qualificação de treinadoras/es e oficiais para atuação específica nas competições desta etapa.</li></ul>

## COMPETIR E VENCER

### PESSOA

IDADE APROXIMADA: 18 A 25 ANOS

- Aumento do desenvolvimento atlético.
- Cuidados constantes com o corpo e aspectos relacionados à saúde e ao desempenho.
- Amadurecimento pessoal e profissional e maior protagonismo nas decisões sobre sua carreira.
- Consolidação de aspectos da sua identidade de atleta e competidor/a.
- Adaptação às mudanças, exigências e responsabilidades da carreira de atleta em alto nível.
- Conciliação da dupla carreira (acadêmico ou vocacional) e equilíbrio entre vida profissional, vocacional e social.
- Relacionamento saudável e positivo com treinadoras/treinadores e colegas de equipe.
- Equipe interdisciplinar passa a conviver com mais frequência nos treinos e competições.

### ESPORTE

FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 a 12 sessões por semana.</li><li>• 60 a 160 minutos por sessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cargas de treinamento são aumentadas extensivamente.</li><li>• Treinamento com cargas individualizadas.</li><li>• Monitoramento sistêmico (sono, nutrição, hidratação, estados emocionais etc.) pela equipe interdisciplinar.</li><li>• Maior participação da equipe interdisciplinar nas rotinas diárias do processo de treinamento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A competição é o principal fator de ascensão.</li><li>• Aumento na participação em eventos de nível internacional, períodos viajando, vivendo em centros de treinamento ou hotéis e fora do país.</li><li>• A preparação é feita com foco em grandes eventos, como os Jogos Sul-Americanos, Pan-Americanos, Mundiais e Jogos Olímpicos.</li></ul>

### GESTÃO

AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior suporte (material, financeiro, logístico, RH, infraestrutura etc.) para que atletas se dediquem integralmente ao esporte e participem de competições internacionais.</li><li>• Monitoramento do desempenho esportivo dos atletas de rendimento da modalidade.</li><li>• Suporte no acesso aos programas de bolsas e patrocínios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número e estrutura de locais de prática das modalidades específicas.</li><li>• Número de atletas (homens e mulheres) federados na modalidade.</li><li>• Número de competições nacionais e relação de atletas participantes.</li><li>• Número de competições internacionais – continentais, olímpicas e mundiais, e relação de atletas participantes.</li><li>• Ranking de conquistas nacionais e internacionais.</li><li>• Número e qualificação de treinadoras/es para atuação específica nas competições desta etapa.</li></ul>

## VENCER E INSPIRAR

### PESSOA

IDADE APROXIMADA: 22 A 40 ANOS

- Desenvolvimento físico atinge o auge do desempenho com o treinamento.
- Cuidado com o corpo torna-se parte da rotina diária.
- Deve-se ter um cuidado com a preparação atlética, levando em consideração o histórico de lesões.
- Aprimorar estratégias de concentração, relaxamento e mentalidade competitiva.
- Desenvolvimento contínuo do autoconhecimento e habilidades socioemocionais.
- Conciliação da carreira com a família e demais entornos sociais.
- Busca de um desenvolvimento humano, social e cultural.
- Desempenha um papel de exemplo e inspiração no contexto esportivo e na sociedade.

### ESPORTE

FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 a 14 sessões por semana.</li><li>• 60 a 180 minutos por sessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O treino deve centrar-se na/no atleta buscando potencializar seu desempenho e resultados.</li><li>• Treinadoras/es e comissão técnica devem considerar ainda mais a percepção da/do atleta no treinamento e na elaboração de estratégias de competição.</li><li>• Programas de transição e destreinamento ao final da etapa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competições regulam os processos de treino.</li><li>• É comum que aconteçam períodos de oscilação no desempenho, principalmente quando ocorrem adaptações nas estratégias de treinamento ou mudanças de categoria ou de provas.</li><li>• Atletas podem fazer uma função dupla de líder técnico e colega de equipe, contribuindo no desenvolvimento das/dos atletas mais jovens e inexperientes.</li></ul>

### GESTÃO

AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suporte (material, financeiro, logístico, RH, infraestrutura etc.) para que atletas se dediquem integralmente ao esporte e participem de competições internacionais.</li><li>• Monitoramento do desempenho esportivo dos atletas de rendimento da modalidade.</li><li>• Programas educativos das futuras gerações de atletas com a liderança/mentoria dos atuais atletas de elite.</li><li>• Programas de transição de carreira.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número e estrutura de locais de prática das modalidades específicas.</li><li>• Número de atletas (homens e mulheres) federados na modalidade.</li><li>• Número de atletas com previsão de se consolidar ou manter na elite no próximo ciclo.</li><li>• Número de competições nacionais e internacionais – continentais, olímpicas e mundiais.</li><li>• Relação de atletas participantes nas competições nacionais.</li><li>• Relação de atletas participantes nas competições internacionais – continentais, olímpicas e mundiais.</li><li>• Ranking de conquistas nacionais e internacionais.</li><li>• Número e qualificação de treinadoras/es para atuação específica nas competições dessa etapa.</li><li>• Número de atletas com previsão de encerrar a carreira no próximo ciclo.</li></ul>

## INSPIRAR E REINVENTAR-SE

### PESSOA

- Busca do prazer em outros meios e intensidade de treinamento, muitas vezes em modalidades diferentes daquela em que competiu.
- Adaptação ao novo contexto social, profissional e financeiro, além das demandas de novos padrões alimentares e corporais.
- Adequação a um papel de menor visibilidade no contexto do esporte ou mesmo afastamento do ambiente esportivo.

### ESPORTE

FREQUÊNCIA	VIVÊNCIAS	COMPETIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 a 10 sessões por semana.</li> <li>• 50 a 140 minutos por sessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição gradativa da carga e volume de treino.</li> <li>• Adesão a novas práticas corporais.</li> <li>• Manutenção de estilo de vida ativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da adequação do nível competitivo no período de transição, resultando em competições de menor expressão.</li> <li>• A aposentadoria da seleção nacional não representa necessariamente o encerramento da carreira esportiva, podendo-se prolongá-la com participação em competições em nível nacional, regional ou interclubes.</li> <li>• A última participação em competição pode se tornar um momento especial de despedida da carreira e de homenagens.</li> <li>• A iniciação em outras modalidades esportivas pode também estimular a participação em competições amadoras.</li> </ul>

### GESTÃO

AÇÕES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenvolvimento holístico de atletas em todas as etapas da carreira esportiva contribui para que se sintam mais seguros e motivados para investir nessa carreira e preparar o momento de encerramento.</li> <li>• Identificação dos motivos que levam atletas a encerrarem a carreira esportiva nas diferentes fases de desenvolvimento.</li> <li>• Ações de conscientização e aconselhamento de atletas em final de carreira.</li> <li>• Programas de Transição de Carreira que auxiliem no direcionamento e planejamento da vida profissional, incluindo suporte para atuação no mercado esportivo na área técnica ou de gestão.</li> <li>• Facilitação da participação em programas de capacitação para atuação na modalidade em diferentes funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de atletas beneficiados em Programas de Transição de Carreira.</li> <li>• Número de atletas com graduação completa ao encerrar a carreira esportiva.</li> <li>• Número de atletas que permanecem atuando no contexto esportivo após a aposentadoria.</li> </ul>

Copyright © 2022 do texto, Comitê Olímpico do Brasil.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19/2/1998. É proibida a reprodução total ou parcial sem a expressa anuência do Comitê Olímpico do Brasil.

## **REALIZAÇÃO**

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL

### *PRESIDENTE*

Paulo Wanderley

### *VICE-PRESIDENTE*

Marco Antonio La Porta

### *DIRETOR GERAL*

Rogério Sampaio

### *DIRETOR JURÍDICO*

Luciano Hostins

### *DIRETORA FINANCEIRA*

Isabele Duran

### *DIRETOR ADMINISTRATIVO*

Ricardo Mathias

### *DIRETOR DE COMUNICAÇÃO*

Paulo Roberto Conde

### *DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO E CIÊNCIAS DO ESPORTE*

Kenji Saito

### *DIRETOR DE ALTO RENDIMENTO*

Ney Wilson

### *DIRETOR DE MARKETING*

Gustavo Herbetta

## **MODELO DE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO DO COB**

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E CIÊNCIAS DO ESPORTE

### **Área de Desenvolvimento Esportivo**

### *COORDENAÇÃO DO PROJETO*

Jessé Medeiros

Kenji Saito

Taciana Pinto

### *EQUIPE*

Antonio Marcos Chabouldt

Cassius Ricardo Duran

Éricka Sales

Guilherme Franco

Natália Falavigna

## **ORGANIZADORES**

Dra. Larissa Galatti

Dr. Michel Milistetd

## **AUTORES**

Dr. Bruno Pasquarelli

Dr. Caio Cortela

Dra. Carine Collet

Dr. Evandro Lazari

Dr. Heitor Rodrigues

Dra. Júlia Barreira

Dra. Larissa Galatti

Dr. Michel Milistetd

Dr. Vinicius Zeilmann Brasil

Ma. Bartira Palma

Me. Kenji Saito

Ma. Paula Korsakas

Ma. Taciana Pinto

Ma. Thatiana Freire

Me. Vitor Ciampolini

Esp. Jessé Medeiros

## **COLABORAÇÃO**

### **Área Mulher no Esporte**

Isabel Swan

### **Educação e Prevenção ao Doping**

Christian Trajano

## **PRODUÇÃO EDITORIAL**

### **Departamento de Cultura e Valores Olímpicos**

### *COORDENAÇÃO EDITORIAL*

Carolina Araujo

### *PRODUÇÃO EDITORIAL E REVISÃO*

Lorena Maciel

Pedro Gonzaga

### *COPIDESQUE*

Liciane Correa

### *PROJETO GRÁFICO E ILUSTRAÇÕES*

Redondo Estratégia + Design

### *DIAGRAMAÇÃO*

Alfredo Rodrigues

ISBN: 978-65-991151-7-2

Segunda edição - agosto de 2022



PATROCINADORES OLÍMPICOS MUNDIAIS

---



PATROCINADORES OFICIAIS

---



APOIADORES OFICIAIS

---

RIACHUELO

FORNECEDORES OFICIAIS

---

**Boali**

**Estácio**

**Max Recovery**

PRODUTOS OFICIAIS

---

**Kameleon**

RECURSOS DAS LOTERIAS FEDERAIS

---



COMITÊ OLÍMPICO DO  
**BRASIL**



[www.cob.org.br](http://www.cob.org.br)