

# DESENVOLVIMENTO DE TREINADORES DE TÊNIS DE MESA: ALTO RENDIMENTO

*Taisa Belli e Larissa Rafaela Galatti*

Taisa Belli  
Larissa Rafaela Galatti

# **DESENVOLVIMENTO DE TREINADORES DE TÊNIS DE MESA: ALTO RENDIMENTO**

Biblioteca Central/Unicamp  
Campinas, 2023

**Elaboração da ficha catalográfica**

Renata Eleuterio da Silva

**Tiragem**

Ebook

**Revisão textual e bibliográfica**

Responsabilidade das autoras

**Registro do ISBN**

Biblioteca Central - UNICAMP

**Diagramação e acabamento**

Karen Cristina Saji

**Fotografia**

André de Moura Soares

Bruno Ruas Bernardinelli

Gustavo Medeiros

Luis Miguel de Souza Ferreira

Miriam Jeske

**Revisão Técnica**

Larissa Stevanato Casline

**Comitê Editorial**

Prof. Dr. Alcides José Scaglia – Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Caio Corrêa Cortela – Confederação Brasileira de Tênis

Prof. Dr. Geraldo Ricardo Hruschka Campestrini – Secretaria de Esportes de Joinville/SC

Prof. Dr. Milton Shoití Misuta – Universidade Estadual de Campinas

---

Catálogo na Publicação (CIP)

---

B417d Belli, Taisa, 1980-  
Desenvolvimento de treinadores de tênis de mesa: alto rendimento [recurso eletrônico] / Taisa Belli, Larissa Rafaela Galatti. – Campinas, SP : BCCL/Unicamp, 2023.  
Recurso digital (89 p.): il.

ISBN: 978-65-88816-53-0  
Publicação digital (e-book) no formato PDF.

1. Tênis de mesa – Treinadores. 2. Liderança. I. Galatti, Larissa Rafaela, 1981-. II. Título.  
CDD 796.346

---

Bibliotecário responsável: Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

# SOBRE AS ORGANIZADORAS

Este documento “Desenvolvimento de Treinadores de Tênis de Mesa: Alto Rendimento” consiste em um esforço conjunto da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM) e da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), tendo como organizadoras as professoras doutoras Taisa Belli e Larissa Rafaela Galatti.

## TAISA BELLI

Docente na Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas (FEF-UNICAMP). Professora no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Nutrição e do Esporte e Metabolismo e líder do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa em Esportes de Raquete (GRIPER) na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Membro titular do *International Table Tennis Federation* (ITTF) *Sports Science and Medical Committee*. Pesquisadora nas áreas de Fisiologia e Treinamento Desportivo e com estudos centrados nos esportes de raquete e nos esportes ultraprolongados. Graduada em Educação Física e Mestre em Ciências Fisiológicas pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Doutora em Ciências da Motricidade pela Universidade Estadual Paulista (UNESP-Rio Claro) e com Pós-doutorado em Ciências do Movimento Humano pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

## LARISSA RAFAELA GALATTI

Doutora e Livre Docente pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) Pesquisadora do Grupo de Estudos em Pedagogia do Esporte (LEPE), docente do Curso de Ciências do Esporte da Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP. Credenciada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da FEF/UNICAMP. Suas pesquisas são centradas na Pedagogia do Esporte, desenvolvimento de atletas e de treinadoras e treinadores esportivos. É parecerista e membro de corpo editorial em diferentes países, em revistas com a *International Sport Coaching Journal* (ISCJ) e da *Physical Education and Sport Pedagogy* (PESP). É membro do Comitê Científico do *International Council for Coaching Excellence* (ICCE). Tem formação como *International Master Coach Developer* pela *Nippon Coach Developer Academy* (NCDA, Tóquio, Japão). Tem experiência como professora visitante, palestrante e formadora de treinadores/as em países das Américas, Europa, África e Ásia.



# **SOBRE A AUTORIA**

## **CARINE COLLET**

Atua na docência, pesquisa e em projetos em parceria com instituições esportivas nacionais com temas relacionados à Pedagogia do Esporte, desenvolvimento esportivo em longo prazo e formação de atletas. Professora no curso de Educação Física da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (ESEFID/UFRGS). É doutora em Teoria e Prática Pedagógica pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Pós-doutora pela Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT).

## **CHELLSEA HORTÊNCIO ALCÂNTARA SILVA**

Doutoranda em Educação Física na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Integrante do Laboratório de Estudos em Pedagogia do Esporte (LEPE) em que realiza suas pesquisas acerca do futebol de mulheres. Mestra em Educação Física pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Bacharel em Educação Física pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Consultora Pedagógica Esportiva. Foi professora substituta da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e professora no Instituto Metropolitano de Ensino (IME).

## **GUY GINCIENE**

Professor da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança (ESEFID) e do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Educação Física na UNESP – Rio Claro. Mestrado e doutorado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias pela UNESP – Rio Claro. Foi professor e treinador de tênis em espaços públicos (Prefeitura de Valinhos) e privados (academia e aulas particulares).

## **HEITOR DE ANDRADE RODRIGUES**

Graduado em Educação Física (UNESP); Especialista em Pedagogia de Ensino e Treinamento dos Jogos Desportivos Coletivos (UGF); Mestre em Ciências da Motricidade (UNESP); Doutor em Educação Física (UNICAMP). Professor Associado da Universidade Federal de Goiás (UFG); Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação Física (UFG) e do Programa de Mestrado Profissional em Educação Física em Rede Nacional (ProEF). Nos cursos de graduação e pós-graduação em Educação Física ministra disciplinas vinculadas ao ensino e treinamento do esporte e à atuação profissional do treinador esportivo. Desenvolve pesquisas sobre o ensino e treinamento do esporte e a formação de professores de Educação Física e treinadores esportivos. Elabora e desenvolve propostas de formação e desenvolvimento profissional de treinadores esportivos. É editor geral da Revista Pensar a Prática (FEFD/UFG) e líder do Esporte Lab - Laboratório de Estudos e Pesquisas em Pedagogia do Esporte.

## **PAULA KORSAKAS**

Sócia da Interação - Inteligência & Performance com experiência como consultora internacional nas áreas de formação profissional de professores e treinadores e programas esportivos de desenvolvimento de atletas. Atualmente é consultora do Comitê Olímpico do Brasil em projetos de desenvolvimento de atletas em longo prazo e formação de treinadores e treinadoras. Docente do Curso de Especialização em Psicologia do Esporte do Instituto *Sedes Sapientiae*. *Certificada como International Coach Developer* pela Nippon Sport Science University Coach Developer Academy (NCDA/NSSU, Japão). Doutoranda em Educação Física pela Faculdade de Educação Física (UNICAMP). Mestre em Pedagogia do Movimento Humano e Bacharel em Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte (USP).

## **JOSÉ ANIBAL FREITAS AZEVEDO MARQUES**

Psicólogo do Esporte e Mestre em Psicologia Social pela PUC-SP. Sócio-diretor da Interação - Inteligência & Performance. Tem vasta experiência como Psicólogo do Esporte de atletas de diversas modalidades esportivas. Instrutor do curso “Psicologia do Futebol: teoria e prática” do Programa de Qualificação de profissionais do futebol da CBF (*CBF Academy*). Atuou como Psicólogo do Esporte em vários clubes de futebol, acumulando atuação nas equipes profissionais e categorias de base, além da implantação e coordenação do departamento de Psicologia do Esporte. Foi coordenador do Programa de Desenvolvimento Humano pelo Esporte/USP por dez anos e Consultor da UNESCO e PNUD para projetos em Educação Física e Esporte.

# SUMÁRIO

<b>MENSAGEM DO PRESIDENTE DA CBTM</b> _____	<b>08</b>
<b>APRESENTAÇÃO</b> _____	<b>09</b>

## **MÓDULO 1** \_\_\_\_\_ **12**

<b>CAPÍTULO 1 - Desenvolvimento esportivo em longo prazo: da literatura internacional à proposta de "caminho de desenvolvimento de atletas" do comitê olímpico do Brasil</b> _____	<b>13</b>
Referências e sugestões de leitura _____	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2 - Treinadoras/es em ação I</b> _____	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 3 - Avaliação formativa I</b> _____	<b>23</b>

## **MÓDULO 2** \_\_\_\_\_ **33**

<b>CAPÍTULO 4 - Treinamento tático nos esportes de raquete: aproximações com o tênis de mesa</b> _____	<b>34</b>
<b>4.1</b> Considerações iniciais _____	<b>35</b>
<b>4.2</b> Pontos chave para o treinamento tático _____	<b>36</b>
<b>4.3</b> Como treinar tudo isso? _____	<b>38</b>
Referências _____	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 5 - Treinadores/as em ação II</b> _____	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO 6 - Avaliação no esporte de alto rendimento</b> _____	<b>42</b>
Referências _____	<b>47</b>

CAPÍTULO 7 - <b>Treinadores/as em ação III</b> _____	<b>49</b>
CAPÍTULO 8 - <b>Gestão de pessoas e ambiente de treino seguro</b> _____	<b>51</b>
Referências _____	<b>57</b>
CAPÍTULO 9 - <b>Treinadores/as em ação IV</b> _____	<b>58</b>
CAPÍTULO 10 - <b>Avaliação formativa II</b> _____	<b>61</b>

## **MÓDULO 3** \_\_\_\_\_ **64**

CAPÍTULO 11 - <b>Liderança no esporte de alto rendimento e sua identidade como treinador/a</b> _____	<b>65</b>
<b>11.1</b> Ser treinador/a e a importância da liderança _____	<b>66</b>
<b>11.2</b> O que é liderança? _____	<b>67</b>
<b>11.3</b> Modelos de liderança no esporte _____	<b>68</b>
<b>11.4</b> Quem é você como líder? _____	<b>69</b>
Referências _____	<b>70</b>
CAPÍTULO 12 - <b>Treinadores/as em ação V</b> _____	<b>72</b>
CAPÍTULO 13 - <b>Papéis e funções do <i>head coach</i></b> _____	<b>75</b>
Referências _____	<b>81</b>
CAPÍTULO 14 - <b>Avaliação final</b> _____	<b>82</b>
<b>14.1</b> Análise de entrevista _____	<b>83</b>
<b>14.2</b> Formulação e comunicação da filosofia de trabalho _____	<b>84</b>
<b>14.3</b> Divisão de funções e papéis _____	<b>87</b>
<b>14.4</b> Atividades e materiais complementares _____	<b>89</b>



# MENSAGEM DO PRESIDENTE DA CBTM

A Universidade do Tênis de Mesa (UniTM), programa educacional da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM), tem alcançado resultados expressivos em pouco mais de dois anos de atuação. Ao todo, foram 828 matrículas realizadas, sendo 397 na primeira temporada, em 2021, e mais 431 no ano passado.

E os números atuais são expressivos se comparados aos últimos dez anos antes da UniTM, quando tivemos cerca de 250 certificações de treinadores em cursos sob a chancela da International Table Tennis Federation (ITTF). Além disso, o público-alvo de nossos cursos foi expandido para árbitros, gestores, formadores bem como temos a oferta de cursos abertos para a comunidade em geral.

E todo esse sucesso também se deve às Federações Estaduais, as quais têm apostado no desenvolvimento de profissionais

para o tênis de mesa em seus estados e promovido grande parte de nossos cursos, tendo a UniTM-CBTM como plataforma integrada de conhecimento.

Hoje entregamos o curso de Treinadores de Alto Rendimento, dentro de nosso Programa de Desenvolvimento de Treinadores e Treinadoras da UniTM-CBTM. Dentro de uma proposta pautada em tendências atuais de desenvolvimento de treinadores, o curso alia ciência do esporte, boas práticas de profissionais de sucesso que atuam no alto rendimento bem como o conjunto de conhecimento e competências do próprio participante do curso, que já tem uma trajetória consolidada no esporte.

Desenvolver nossos treinadores e treinadoras de alto rendimento é fundamental para nos mantermos entre as principais potências no mundo, tanto no âmbito olímpi-

co como paralímpico. Fundamental também para desenvolvermos nossos atletas de maneira holística, visando tanto o resultado esportivo como também o seu desenvolvimento pessoal ao longo de toda sua carreira. Os desafios são altos, mas acreditamos que com o conhecimento de ponta promovido em nossa área educacional teremos cada vez mais profissionais e atletas de ponta representando nossa nação.

**Bom curso a todos e todas!**  
*Alaor Azevedo*



Foto: Luis Miguel Ferreira

# APRESENTAÇÃO

O Programa de Desenvolvimento de Treinadores e Treinadoras da Universidade do Tênis de Mesa (UniTM) – Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM) está sustentado em três princípios norteadores: a) o ensino centrado no treinador, considerando seus conhecimentos profissionais, interpessoais e intrapessoais; b) o desenvolvimento de atletas, de praticantes recreacionais e o desenvolvimento pessoal e c) o ensino baseado no jogo e centrado no jogador. Princípios que embasam e se manifestam ao longo de todo o processo formativo.

O Programa possui um escopo integrado entre o tênis de mesa olímpico e paralímpico e foi inicialmente planejado para ser composto por três cursos de Certificação Nacional de Treinadores e Treinadoras, a saber: “Iniciação ao Tênis de Mesa”, “Formação de Atletas” e “Alto Rendimento”. E no último ano, começou a se expandir a partir do “Programa de Mentoria – UniTM-CBTM”, desen-

volvido em parceria com o Comitê Olímpico do Brasil e tendo como propósitos principais o desenvolvimento de treinadores e treinadoras de elite e o suporte à transição de ex-atletas de elite para se tornarem treinadoras e treinadores.

O “Curso de Certificação Nacional de Treinadores e Treinadoras Alto Rendimento”, alvo deste material descritivo, segue a proposta dos cursos anteriores de um oferecimento híbrido (online e presencial) e possui carga horária total de 72 horas/aula distribuídas em três módulos (Figura 1), a saber:

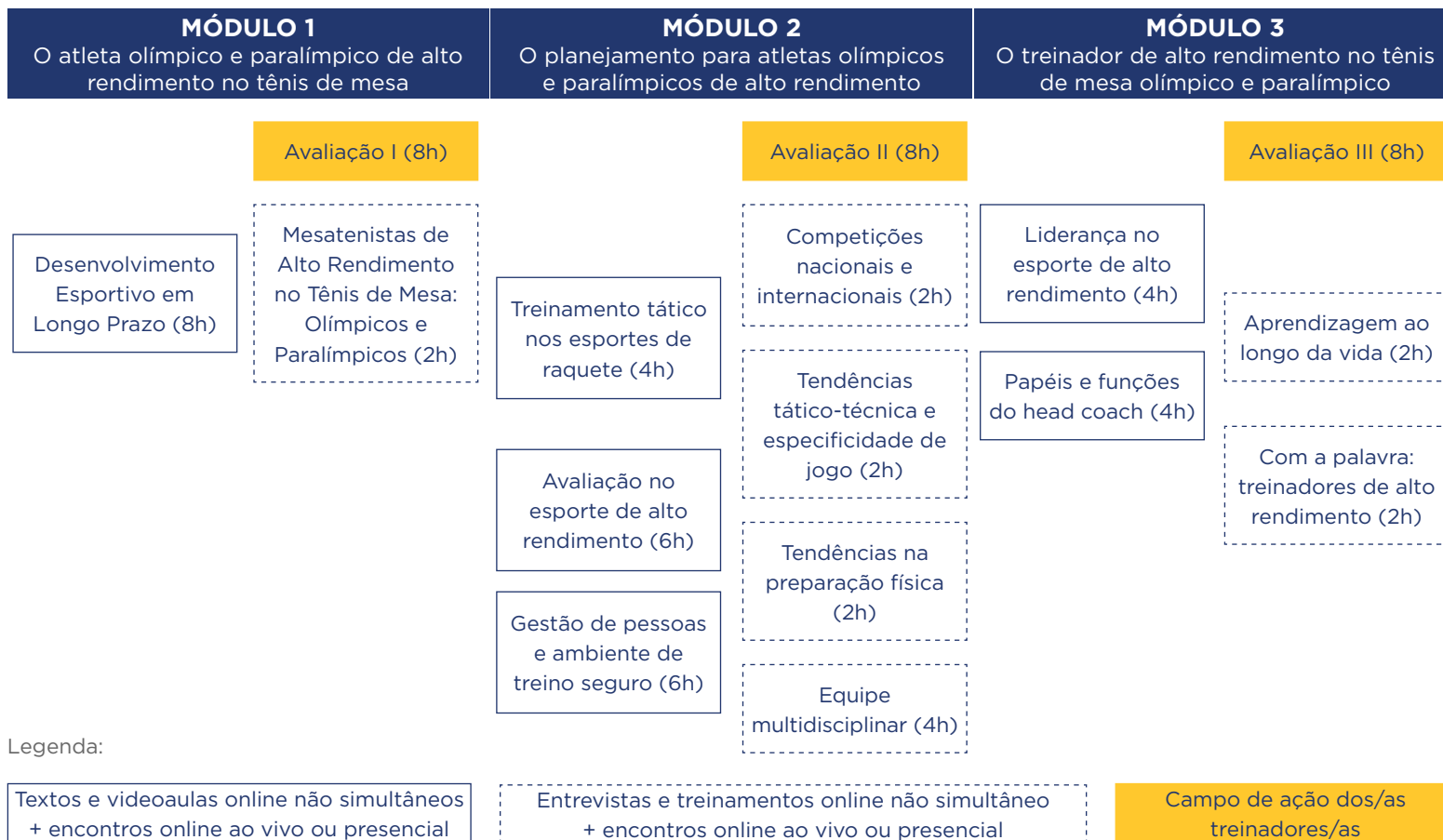
- **Módulo 1:** centrado no atleta de alto rendimento, totalizando 18 horas/aula;
- **Módulo 2:** centrado no planejamento no alto rendimento, totalizando 34 horas/aula;
- **Módulo 3:** centrado no treinador de alto rendimento, totalizando 20 h/aula.

Além de temas desenvolvidos por mestres e doutores em Ciências do Esporte de grupos de pesquisa e Universidade de referência no Brasil, os quais compõem os textos apresentados nesse ebook e as videoaulas, o curso conta com momentos de entrevistas e treinamentos gravados com atletas, treinadores e profissionais que atuam com o alto rendimento em nível nacional e internacional no tênis de mesa.

Além de pessoal da própria CBTM, estes incluem profissionais do Comitê Olímpico do Brasil, Comitê Paralímpico Brasileiro bem como de países europeus como a França e a Suécia, as quais são referências por seus resultados de sucesso frente às potências asiáticas no tênis de mesa.

Desejamos aos treinadores e treinadoras de alto rendimento uma boa jornada ao longo do curso!

**Figura 1:** Desenho do curso de Certificação Nacional de Treinadores e Treinadoras Alto Rendimento



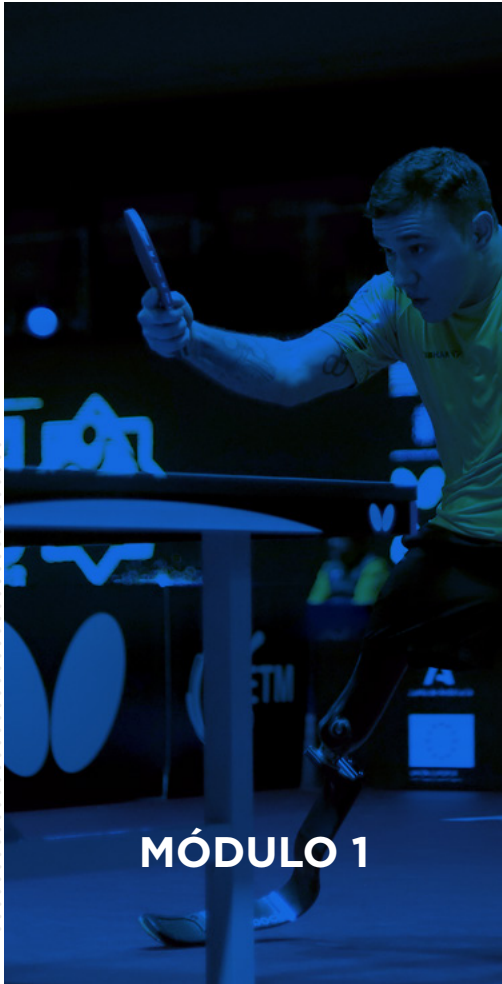
Legenda:

Textos e videoaulas online não simultâneos + encontros online ao vivo ou presencial

Entrevistas e treinamentos online não simultâneo + encontros online ao vivo ou presencial

Campo de ação dos/as treinadores/as

Fonte: elaborada pelas organizadoras



**MÓDULO 1**



**MÓDULO 2**



**MÓDULO 3**

# MÓDULO 1

O ATLETA OLÍMPICO  
E PARALÍMPICO DE  
ALTO RENDIMENTO  
NO TÊNIS DE MESA



capítulo 1

# DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO EM LONGO PRAZO:

da literatura  
internacional  
à proposta de  
"caminho de  
desenvolvimento de  
atletas" do Comitê  
Olímpico do Brasil

por Carine Collet



Foto: Luis Miguel Ferrero



A partir do olhar do esporte como fenômeno social e cultural de amplo direito e necessidade de criação de inúmeras oportunidades, o desenvolvimento esportivo deve seguir a valorização do ser humano e as interações que acontecem nesse ambiente, pautados em princípios coerentes e adequados. Tendo em vista a complexidade do caminho do desenvolvimento esportivo, é preciso considerar a sua característica multidimensional e a necessidade de se pensar em longo prazo. Uma carreira esportiva bem sucedida envolve o engajamento e a permanência com capacidade para lidar com as demandas cada vez mais exigentes ao longo do processo.

A carreira esportiva se inicia nos primeiros envolvimento da pessoa com o esporte até a sua aposentadoria, passando por vários níveis de desempenho e competição. Durante esse caminho, várias etapas progressivas são percorridas, considerando a

interferência de fatores primários (internos - próprios de cada atleta) e secundários (externos - cultura esportiva, relações interpessoais, oportunidades, etc.). Considerar a interlocução desses fatores e suas influências mútuas é essencial para percorrer um caminho cheio de desafios, escolhas e oportunidades, buscando chegar à ótimos níveis olímpicos ou paralímpicos.

#### **PARA REFLETIR:**

Como têm sido pensadas as carreiras esportivas de atletas de tênis de mesa quando olhamos especificamente para questões de gênero, raça e classe social? Será que os desafios e as oportunidades são as mesmas?

Elenque alguns desafios que você percebe ao considerar tais questões.

A literatura internacional aponta diferentes modelos e indicações para a inserção no ambiente esportivo, como o Developmental Model of Sport Participation - DMSP (CÔTÉ, 1999; CÔTÉ; HAY, 2002; CÔTÉ; BAKER; ABERNETHY, 2003; 2007), que traz orientações para o alcance da performance de elite e da participação esportiva, visando obter um desenvolvimento harmonioso e salutar durante o percurso no envolvimento com o esporte. Das diferentes possibilidades de caminhos, aquele que inicia com a diversificação esportiva, seguindo pelos anos de especialização em uma modalidade e anos de investimento com maior dedicação competitiva é o que pode trazer melhores resultados em termos de performance de elite e de pessoas envolvidas com o esporte ao longo da vida (CÔTÉ, 1999; CÔTÉ; BAKER; ABERNETHY, 2003; 2007). Assim, o caminho percorrido por atletas segue alguns pressupostos que têm sido indicados a partir de estudos internacionais sobre o desenvolvimento esportivo:

- praticar elevado número de atividades variadas antes de se especializar em uma só modalidade esportiva;

- obter incentivo e apoio das pessoas mais próximas;

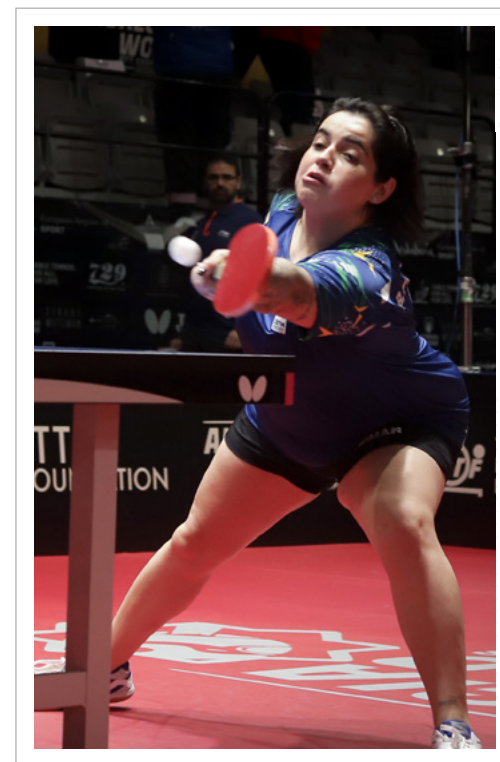
- envolver-se com contextos adequados de prática (CÔTÉ; TURNNIDGE; EVANS, 2014; CÔTÉ et al., 2017).

Tais pressupostos devem ser adequadamente combinados para aumentar a qualidade dos programas esportivos e promover o desenvolvimento de competências esportivas, juntamente com a confiança, o caráter e a conexão (inter-relações), que trarão resultados em termos de desenvolvimento pessoal, participação e performance esportiva.

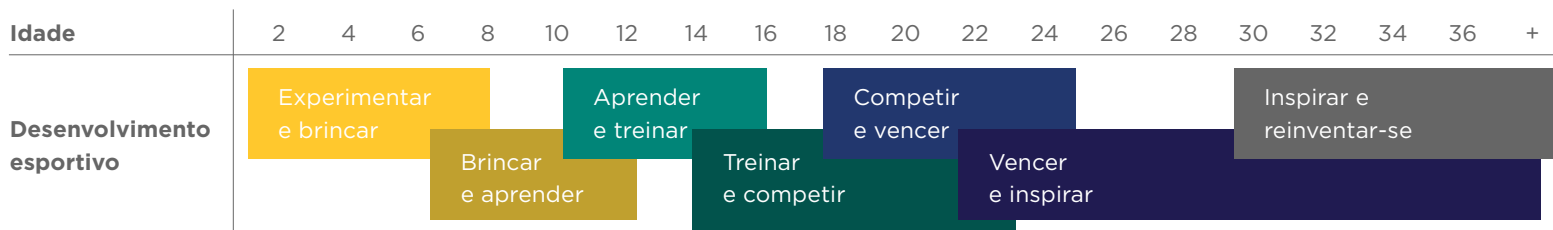
Inspirado nesses modelos e em seus princípios, o Comitê Olímpico do Brasil, juntamente com um grupo de especialistas nacionais, elaborou o Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil (COB, 2022), com orientações que contemplam o desenvolvimento de atletas em longo prazo e também o desenvolvimento de treinadoras e treinadores.

Para acessar o documento completo, [clique aqui](#).

Para o desenvolvimento de atletas, a partir de uma abordagem holística considerando as dimensões da pessoa, do esporte e da gestão, o documento apresenta o Caminho de Desenvolvimento de Atletas (CDA) separado em 7 etapas sequenciais:







**1. EXPERIMENTAR E BRINCAR:** anos iniciais repletos de brincadeiras espontâneas e experimentação esportiva ou primeiros contatos com práticas divertidas. Devem ser exploradas brincadeiras com atividades físicas e esportivas com o foco na diversão, no prazer e na motivação. Essas brincadeiras devem ser diversificadas em um ambiente em que as crianças se sintam livres e seguras, em que possam socializar e se desenvolver integralmente. O destaque está em brincar de esporte.

**2. BRINCAR E APRENDER:** iniciação esportiva, que trata das primeiras experiências de crianças/adolescentes em uma prática mediada por treinadoras/es. Privilegia o brincar e a aprendizagem de esportes de forma divertida e diversificada, promovendo o engajamento. O foco da etapa é aprender esporte.

**3. APRENDER E TREINAR:** com o processo de escolha de poucas modalidades, a estrutura das atividades vai se modificando com o objetivo de aprender e treinar, chegando no tênis de mesa. A partir dessa etapa é que se inicia o processo de treinar esporte.

**4. TREINAR E COMPETIR:** porta de entrada na carreira esportiva de rendimento e em um possível CAMINHO DA MEDALHA, quando atletas precisam desejar e estar em condições de iniciar a rota do treinar e competir em maior nível de exigência. Essa etapa é considerada decisiva e mais desafiadora: cerca de 75% de jovens desistem ou abandonam o esporte nessa fase. Demandas da dupla carreira (estudo-esporte, trabalho-esporte), menor quantidade e oportunidades para meninas e mulheres no esporte; ser campeão juvenil e júnior não garante que sejam campeãs/ões na categoria adulta.

#### PARA REFLETIR:

- Por que tantas atletas e tantos atletas são perdidos nessa etapa no tênis de mesa?
- Será que esses números são semelhantes entre mesatenistas mulheres e homens?
- O desempenho e as conquistas de atletas de tênis de mesa na categoria júnior têm se mantido na categoria adulta? Por que?

**5. COMPETIR E VENCER:** chegada na idade e categoria adulta, com competições de maior exigência e competitividade, conhecendo muitas das situações que se tornarão corriqueiras em uma carreira de alta

qualidade, avançando em vencer os mais altos níveis de competição.

**6. VENCER E INSPIRAR:** após vivenciar o primeiro ciclo completo na categoria adulta, atletas se tornam experientes seguindo com treinos ajustados para o prolongamento da carreira e busca de resultados ainda mais elevados, visando vencer e inspirar outras/os atletas e a sociedade em geral.

**7. INSPIRAR E REINVENTAR-SE:** por fim, temos o processo de destreinamento e aposentadoria da função de atletas, inspirando novas gerações e renovando suas perspectivas de carreira e de vida no pós-carreira. Existe a possibilidade de ex-atletas assumirem novos papéis no contexto esportivo, como treinador/a, dirigente, comentarista, etc.

Tais etapas, apesar de trazerem algum indicativo de faixas etárias aproximadas, não devem ser consideradas fixas ou engessadas, tendo em vista que elas se interligam por meio de períodos de transição, que devem se somar às especificidades do tênis de mesa e características pessoais de atletas. Entretanto, é essencial que não sejam apres-

sadas ou puladas etapas, buscando sempre respeitar o processo de desenvolvimento em longo prazo. Para auxiliar nas possibilidades para a transição do pós-carreira como atleta, o documento do COB apresenta também um capítulo sobre formação de treinadoras e treinadores, com indicativos para a construção da nova carreira. Outra possibilidade é a participação nos cursos ofertados pela Universidade do Tênis de Mesa, com o intuito de manter o vínculo com a modalidade e adquirir conhecimento para assumir novos papéis.

Em suma, para potencializar o desenvolvimento esportivo é preciso:

- Desenvolver atletas no Caminho da Medalha, a partir de uma perspectiva multifatorial, holística e com respeito ao processo em longo prazo;
- Respeitar as características das etapas e transições, com adaptações a cada contexto;
- Ampliar oportunidades e promover ações afirmativas para os diferentes grupos sociais;

- Promover a interlocução entre diferentes áreas do conhecimento no suporte para a carreira de atleta;
- Acompanhar potencialidades e necessidades do processo como um todo.



# REFERÊNCIAS E SUGESTÕES DE LEITURA

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.

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.

BRONFENBRENNER, U. The bioecological theory of human development. In: SMELSER, N. J.; BALTES, P. B. (Eds.). **International encyclopedia of the social and behavioral sciences**. New York: Elsevier, 2001. p. 6963-6970.

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.

COLLET, C. **FORMAÇÃO ESPORTIVA DE ATLETAS DE ELITE: Um estudo com as seleções brasileiras de voleibol**. 2018. 193 f. Tese de doutorado - Departamento de Educação Física, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC. 2018.

COLLET, C., et al. Dynamic Elements of Sports Development: Perceptions of Basketball Coaches. **Revista de Psicologia del Deporte**, v. 18, n. 1, p. 78-85, 2019.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil**. 2022. 228 p. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/modelo-desenvolvimento-esportivo>. Acesso em 05 mai. 2023.

CÔTÉ, J. The influence of the family in the development of talent in Sport. **The Sport Psychologist**, v. 13, n. 4, p. 395-417, 1999.

CÔTÉ, J.; BAKER, J.; ABERNETHY, B. From play to practice: A developmental framework for the acquisition of expertise in team sport. In: STARKES, J.; ERICSSON, K. A. (Ed.). **Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sport Expertise**. Champaign, IL: Human Kinetics, 2003. p. 89-113.

CÔTÉ, J.; BAKER, J.; ABERNETHY, B. Practice and play in the development of sport expertise. In: EKLUND, R.; TENENBAUM, G. (Ed.). **Handbook of Sport Psychology**. 3rd. ed. Hoboken/NJ: Wiley, 2007. p. 184-202.

CÔTÉ, J., et al. Quadro teórico para o desenvolvimento de valores pessoais no processo dinâmico de desenvolvimento pelo esporte. **Múltiplos cenários da prática esportiva: pedagogia do esporte**, v. 2, p. 15-40, 2017.

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.

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.

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. 1-11, 2020.

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.

capítulo 2

# TREINADORAS/ES EM AÇÃO I

por Carine Collet



Foto: Miriam Jeste

1. Considere um/a atleta de tênis de mesa que você treina, considere as características de cada etapa do desenvolvimento e:

- identifique em qual delas seu/sua atleta se encontra;

- elenque os desafios que você consegue perceber para o prosseguimento de sua carreira:

- ✘ Há situações no contexto de vida pessoal dessa/e atleta que podem ser impedimento para a continuidade de sua carreira?

- ✘ Quais situações da sua vida pessoal pedem atenção para serem conciliados com uma carreira bem esportiva bem sucedida?

- ✘ Quais situações de sua vida pessoal parecem ser favoráveis para uma carreira esportiva bem sucedida?

- Para cada uma das perguntas anteriores, elenque possíveis suporte ou contribuições que o clube/instituição e você como treinador/a podem contribuir e como. Indique também, para cada pergunta, situações que fogem do seu alcance e indique possíveis parcerias ou caminhos que possam ser aconselháveis.

- Após esse mapeamento individual, é recomendado fazer esse exercício com o/a atleta, ouvindo e conhecendo sua percepção pessoal sobre si para, em seguida, compartilhar seu ponto de vista.

- Importante reconhecer que determinadas situações podem ser delicadas e exigirem sensibilidade na escuta e diálogo; situações que possam ser compartilhadas podem ter o suporte da equipe multidisciplinar.

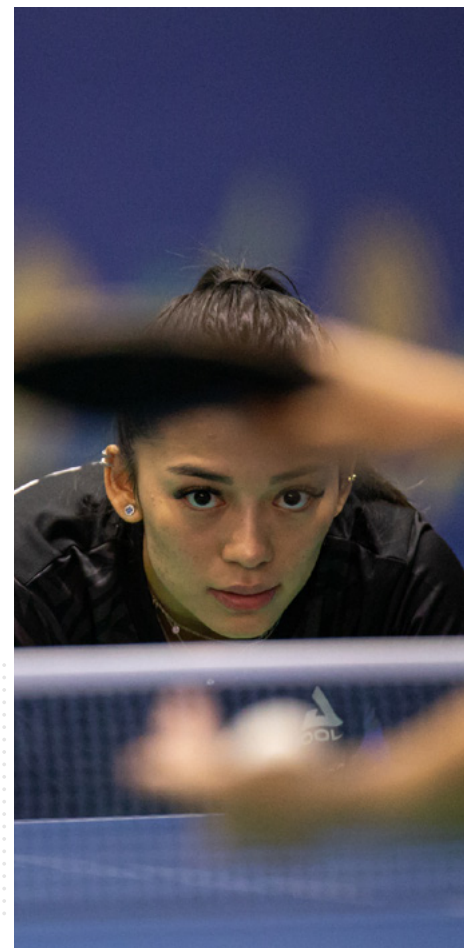


Foto: Bruno Ruas

2. Elabore estratégias de ação para potencializar o desenvolvimento ESPORTIVO de seu/sua atleta considerando o seu contexto e as possibilidades da etapa. A partir do mapeamento inicial de elementos mais amplos de sua vida, foque agora no seu desenvolvimento dentro da mesa. Descreva as características sociais, psicológicas, de saúde e específicas do desempenho esportivo (físico, tático-técnico, mental) da/o atleta e planos de ação para sua melhoria.



Foto: Luis Miguel Ferreira

capítulo 3

# AVALIAÇÃO FORMATIVA I

por Taisa Belli



Foto: André Soares



# QUEM É O/A ATLETA DE ALTO RENDIMENTO?

Nessa atividade são apresentados dois questionários, os quais têm como objetivos

- a. conhecer o contexto de desenvolvimento do/a atleta e
- b. monitorar o treinamento esportivo do/a atleta de maneira integral.

Propomos que você:

1. Aplique ambos questionários em pelo menos dois/duas atletas de alto rendimento, considerando que:

- O questionário de Diagnóstico foi desenvolvido tendo por base o SPLISS (*Sports Policies Leading to Sport Success*) Model, o qual agrupa em nove pilares os determinantes para o alcance de sucesso esportivo internacional. Este primeiro questionário pode ser auto-preenchido pelo/a atleta, o/a qual deve estar preferencialmente acompanhado pelo/a treinador/a de clube ou mesmo pelo/a responsável.
- Já o questionário de Monitoramento foi desenvolvido visando ter uma visão holística e abrangente do treinamento esportivo do/a atleta, incluindo objetivos, rotina e planejamento de treinamento tático-técnico, análise de jogo, preparação física, psicológica, acompanhamento multiprofissional, aspectos sociais e educacionais. Este segundo questionário deve ser aplicado por você junto ao atleta, o qual deve estar preferencialmente acompanhado pelo/a treinador/a de clube.

2. Faça uma análise crítica das respostas obtidas, tendo por objetivo promover encaminhamentos junto a esses/as atletas, sendo você um/a treinador/a de alto rendimento. Registre essa análise crítica em formato de relatório e entregue ao formador/a responsável pelo curso.

# DIAGNÓSTICO - ATLETAS DE TÊNIS DE MESA

Este questionário tem como objetivo conhecer o contexto de desenvolvimento dos Atletas de Tênis de Mesa. Deve ser respondido pelo atleta em conjunto com o(a) treinador(a) ou responsável. É composto por 35 questões (curtas ou de múltipla escolha), organizadas em 8 sessões:

1. Perfil do(a) Atleta
2. Suporte Financeiro
3. Organização, Estrutura e Instalações Esportivas
4. Cultura e Participação Esportiva
5. Desenvolvimento do(a) atleta
6. Suporte de Carreira do(a) atleta
7. Treinadores(as)
8. Competições nacionais e internacionais

Você levará cerca de 5 a 10 minutos para preencher o questionário.

## 1. Perfil do(a) atleta

a. Nome Completo do(a) Atleta

---

b. Clube do(a) Atleta (incluir nome do clube, cidade e estado)

---

c. Nome dos(as) Responsáveis

---

d. E-mail de contato

---

e. Telefone de contato

---

## 2. Suporte Financeiro

a. O Atleta possui algum tipo de Bolsa Atleta/ Bolsa Esporte? (Municipal, Estadual ou Federal)

- Bolsa Municipal     Bolsa Federal     Outros  
 Bolsa Estadual     Bolsa de Estudos

b. O atleta costuma trocar de Material (madeira e borrachas) quantas vezes por ano?

- 1 a 3 vezes     4 a 6 vezes     Acima de 6 vezes

c. O(a) atleta possui patrocínio específico de material de jogo?

- Sim     Não

d. Seu clube possui algum tipo de suporte/financiamento? Se sim, quais?

- Prefeitura  
 Governo do Estado  
 Lei de Incentivo ao Esporte  
 Comitê Brasileiro de clubes - CBC  
 Polo Regional CBTM  
 Patrocínio de Empresa Privada  
 Outros

e. Quem financia suas competições?

(País, Prefeitura, Estado, CBC, Patrocínio, Bolsa, etc.)

- País     Governo do Estado     Bolsa Esporte  
 Prefeitura     Patrocínio     Outros

## 3. Organização, Estrutura e Instalações Esportivas

a. Seu local de treino possui quantas mesas oficiais?

- 1 a 3 mesas     7 a 10 mesas  
 4 a 6 mesas     Acima de 10 mesas

**b.** Seu local de treino tem piso oficial (emborrachado)?

- Sim  Não

**c.** Como avalia a iluminação do seu local de treino?

- Muito boa  Razoável  
 Boa  Ruim

#### **4. Cultura e Participação Esportiva**

**a.** Como conheceu o Tênis de Mesa?

- Família  Escola  
 Amigos  Outros  
 Redes sociais, Youtube, Televisão

**b.** Onde iniciou no esporte?

- Clube  Escola  Outros  
 Associação  Projeto Social

**c.** Qual membro da família também pratica o tênis de mesa?

- Pai/Mãe  Primo/Prima  Avô/Avó  
 Irmão/Irmã  Tio/Tia  Nenhum

**d.** Qual outro esporte o atleta já praticou com frequência ou ainda pratica?

- Nenhum  Atletismo  
 Futebol/Futsal  Artes marciais  
 Vôlei (judô, karatê, taekwondo, etc.)  
 Basquete  Outros esportes de raquete  
 Handebol (tênis, badminton, squash, padel, etc.)  
 Natação  Outros

**e.** Quantos atletas da mesma faixa etária treinam no mesmo clube?

(6 a 12 anos)

- Nenhum  5 a 10  
 1 a 4  Acima de 10

**f.** Você treina com atletas mais velhos? (adultos, veteranos)

- Sim  Não

#### **5. Desenvolvimento do(a) atleta**

**a.** O (a) treinador(a) tem um planejamento individual para seu treinamento?

- Sim  Não

**b.** Há quanto tempo você pratica Tênis de Mesa?

- Menos de 1 ano  De 2 a 3 anos  
 De 1 a 2 anos  Acima de 3 anos

**c.** Quantas vezes por semana você pratica Tênis de Mesa?

- 1 a 2 vezes por semana  
 3 a 4 vezes por semana  
 5 ou mais vezes por semana

**d.** Qual a carga horária de cada sessão de prática de Tênis de Mesa?

- Até 1:30h por sessão  Entre 2:30 e 4h por sessão  
 Entre 1:30h e 2:30h por sessão  Acima de 4h por sessão

#### **6. Suporte de Carreira do(a) atleta**

**a.** Fora o treinador, quais profissionais trabalham e dão suporte no seu clube?

- Preparador físico  Psicólogo  Nenhum  
 Fisioterapeuta  Nutricionista  Outro

**b.** O(a) atleta faz periodicamente exames de saúde?

- Sim  Não

**c.** O(a) atleta faz periodicamente avaliações físicas?

- Sim  Não

**d.** Quantos livros o(a) atleta lê por ano?

- Nenhum  7 a 12 livros  
 1 a 3 livros  Acima de 12 livros  
 4 a 6 livros

e. Quais tipos de vídeos/filmes o(a) atleta costuma assistir?

- Vídeos de treinamento de tênis de mesa
- Vídeos de jogos / competições de tênis de mesa
- Vídeos de seus próprios jogos ou treinos
- Vídeos Motivacionais
- Filmes com temática esportiva
- Outros

## 7. Treinadores(as)

a. Nome do(a) treinador (a)

---

b. O (a) treinador(a) do seu clube é Graduado em Educação Física ou Ciência do Esporte?

- Sim
- Não

c. O(a) treinador(a) possui Certificação CBTM ou ITTF?

- CBTM 1 (Iniciação ao Tênis de Mesa)
- CBTM 2 (Formação de Atletas)
- CBMT 3 (Alto Rendimento)
- ITTF 1
- ITTF 2
- Nenhum

## 8. Competições nacionais e internacionais

a. Antes de se federar, o(a) atleta participou de quais competições?

- Nenhuma
- Torneio Interno do Clube
- Interclasses ou Torneios Escolares
- Ligas
- Intercolonial
- Outros

b. Atualmente, quais competições o(a) atleta participa regularmente?

- TMB Regional (Liga Regional Federada)
- TMB Estadual (Campeonato Estadual)
- TMB Challenge Plus
- TMB Platinum
- Outros

c. Já participou de alguma Competição Internacional?

- Sim
- Não

d. Caso tenha participado de Competição Internacional viajou com Recurso Próprio e/ou Recurso CBTM?

- Recurso Próprio
- Recurso CBTM

e. Quantas competições oficiais em média o(a) atleta participa por ano? observação: cada etapa de um estadual, por exemplo, conta como uma competição.

- 1 a 4 competições
- 5 a 10 competições
- 11 a 15 competições
- Acima de 15 competições

# MONITORAMENTO - ATLETAS DE TÊNIS DE MESA

## 1. Perfil do(a) atleta

a. Nome Completo do(a) Atleta

---

b. Data de nascimento do (a) atleta

---

c. Nome dos(as) Responsáveis

---

d. Clube (s) onde treina atualmente

---

e. Clube que representa atualmente

---

## 2. Aspectos do jogo: lateralidade, empunhadura e materiais

a. Mão/braço que utiliza para jogar:

Direita       Esquerda

b. Empunhadura:

Clássica       Caneta

Classineta       Outros

c. Madeira:

---

d. Borracha do forehand:

---

e. Borracha do backhand:

---

f. Desde quando está utilizando essas especificações de madeira e borracha(s)?

---

g. Você e seu treinador (a) conversam a respeito do seu material (madeira+borrachas)?

---

## 3. Treinadores(as) e Técnicos(as)

a. Nome do(a) treinador(a) principal

---

b. Identificar caso tenha mais de um(a) treinador(a)

---

c. Nome do(a) do(a) treinador(a) responsável pelos treinos particulares (caso tenha mais de um(a) treinador(a), identificar abaixo)

---

## 4. Rotina de treinamento

a. Quando iniciou a treinar Tênis de Mesa? (especificar mês e ano)

---

b. Assinale os dias que você treina (treinos na mesa)

Segunda       Quinta       Sábado  
 Terça       Sexta       Domingo  
 Quarta

- c.** Carga horária semanal de treino em grupo (treinos na mesa)
- Até 8 horas semanais       De 20 a 24 horas semanais  
 De 8 a 12 horas semanais       De 24 a 28 horas semanais  
 De 12 a 16 horas semanais       Não faço treinos em grupo  
 De 16 a 20 horas semanais
- d.** Carga horária semanal de treino particular (treinos na mesa)
- Até 2 horas semanais       De 8 a 10 horas semanais  
 De 2 a 4 horas semanais       Acima de 10 horas semanais  
 De 4 a 6 horas semanais       Não realizo treinamento particulares  
 De 6 a 8 horas semanais

## 5. Objetivos e Resultados

- a.** Quais são os seus objetivos específicos a CURTO PRAZO (6 meses) no tênis de mesa?
- 
- b.** Quais são os seus objetivos específicos de MÉDIO PRAZO (2 anos) no tênis de mesa?
- 
- c.** Quais são os seus objetivos específicos de LONGO PRAZO (5 anos) no tênis de mesa?
- 
- d.** Resultados que o (a) atleta gostaria de conquistar em 2023:
- 

- e.** Principais resultados do (a) atleta até hoje:
- 

## 6. Refletindo sobre seu jogo

- a.** Como você definiria seu estilo de jogo?
- Muito ofensivo       Defensivo moderno (defende e ataca)  
 Ofensivo       Defensivo clássico (raramente ataca)  
 All-round       Outros

- b.** Você realiza treino de saque e recepção? Caso sim, com qual frequência?
- Sim, diário       Sim, bimestral  
 Sim, semanal       Não realizo treino de saque-recepção  
 Sim, quinzenal       Outros  
 Sim, mensal
- c.** Quais são seus pontos fortes atualmente?
- Saque       Movimentação de pernas  
 Recepção       Bolas fortes  
 Drive de forehand       Condicionamento físico  
 Drive de backhand       Raciocínio rápido  
 Topspin de forehand       Inteligência tática  
 Topspin de backhand       Leitura de efeito  
 Bloqueio de forehand       Tranquilidade  
 Bloqueio de backhand       Disciplina  
 Contra-ataque de forehand       Técnicas diferentes  
 Contra-ataque de backhand       Criatividade  
 Bola por baixo de forehand       Outros  
 Bola por baixo de backhand

- d.** Quais são seus pontos que devem ser aprimorados?
- 

- e.** Você realiza algum tipo de trabalho para potencializar seus pontos fortes e para aprimorar seus pontos fracos?

Sim       Não

- f.** Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, de que forma este trabalho é realizado?
-

- g.** Atualmente, quais são os focos nos seus treinamentos?
- Consolidar pontos fortes
  - Desenvolver pontos fracos
  - Melhorar no começo do ponto (saque/recepção/3ª bola)
  - Fazer mais treinos de regularidade
  - Melhorar a técnica de alguns fundamentos no lançamento
  - Desenvolver novas técnicas
  - Outros
- h.** Caso queira, faça comentários adicionais sobre o foco atual dos seus treinamentos:
- 

- i.** Os seus treinamentos são planejados de acordo com competições específicas do calendário?
- Sim  Não
- j.** Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, especifique quais são as competições mais importantes do ano para você?
- 
- k.** De que forma você faz adaptações nos seus treinamentos para competições específicas?
- 

### 7. Aspectos táticos do jogo

- a.** Você inicia suas partidas com um plano de jogo bem definido?
- Sim  Não
- b.** Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, que tipo de informações você inclui/agrupa no seu plano de jogo?
- 
- c.** Você tem alguma dificuldade contra adversários que adotam um estilo de jogo específico?
- Sim  Não

- d.** Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, que tipo de jogada/ação feita pelos seus adversários mais lhe incomoda?
- 

- e.** Como você ganha seus pontos durante as partidas?
- 

- f.** Há uma jogada ou situação que seus adversários temem?
- 

- g.** Há uma jogada ou situação que você tem muita confiança?
- 

### 8. Analisando o jogo

- a.** Você costuma filmar os seus jogos nas competições?
- Frequentemente  Raramente
- Eventualmente  Não
- b.** Caso você tenha filmado seus jogos nos últimos 12 meses, você chegou a fazer alguma análise posterior?
- Sim  Não
- c.** Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, esta análise foi feita em conjunto com seu (sua) treinador (a)?
- Sim  Não
- d.** Caso tenha analisado seus jogos, relate o que foi observado.
- 

### 9. Aspectos físicos do treinamento

- a.** Como é a sua preparação física/rotina de preparação para uma partida em uma competição oficial?
-

**b.** Você realiza preparação física? Caso sim, qual a carga horária semanal de treinos físicos:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até 2 horas semanais    | <input type="checkbox"/> De 9 a 10 horas semanais       |
| <input type="checkbox"/> De 3 a 5 horas semanais | <input type="checkbox"/> De 11 a 12 horas semanais      |
| <input type="checkbox"/> De 5 a 6 horas semanais | <input type="checkbox"/> Não realizo treinamento físico |
| <input type="checkbox"/> De 7 a 8 horas semanais |   |

**c.** Nome do (a) preparador (a) físico (a) (deixe em branco caso não realize treino físico):

---

**d.** Local onde é realizado a preparação física (deixe em branco caso não realize treino físico):

---

**e.** Tipos de preparação física que você realiza:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Musculação         | <input type="checkbox"/> Aptidão aeróbia |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidade      | <input type="checkbox"/> Pliometria      |
| <input type="checkbox"/> Coordenação motora | <input type="checkbox"/> Outros          |
| <input type="checkbox"/> Potência           |  |

## 10. Aspectos psicológicos do treinamento

**a.** Você considera os aspectos emocionais determinantes para obter resultado positivo em um jogo?

- Sim  Não

**b.** Você realiza algum tipo de treinamento para as competências psicológicas/mentais? Caso sim, com qual frequência?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sim, diário    | <input type="checkbox"/> Sim, bimestral   |
| <input type="checkbox"/> Sim, semanal   | <input type="checkbox"/> Não realizo treinamento para as competências psicológicas. |
| <input type="checkbox"/> Sim, quinzenal | <input type="checkbox"/> Outros   |
| <input type="checkbox"/> Sim, mensal    |   |

**c.** Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, com qual profissional você realiza o seu treinamento para as competências psicológicas?

---

**d.** Como você avalia seu controle emocional durante os treinos?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfatório | <input type="checkbox"/> Insatisfatório       |
| <input type="checkbox"/> Satisfatório       | <input type="checkbox"/> Muito insatisfatório |
| <input type="checkbox"/> Razoável           | <input type="checkbox"/> Outros               |

**e.** Como você avalia seu controle emocional durante os jogos?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfatório | <input type="checkbox"/> Insatisfatório       |
| <input type="checkbox"/> Satisfatório       | <input type="checkbox"/> Muito insatisfatório |
| <input type="checkbox"/> Razoável           | <input type="checkbox"/> Outros               |

## 11. Acompanhamento multiprofissional

**a.** Você possui acompanhamento nutricional?

- Sim  Não

**b.** Você possui acompanhamento de médico do esporte?

- Sim  Não

**c.** Você possui acompanhamento de fisioterapeuta?

- Sim  Não

**d.** Você possui algum histórico de lesões?

- Sim  Não

**e.** Caso tenha respondido SIM na pergunta sobre lesões, descreva suas lesões abaixo detalhadamente:

---

**f.** Como você avalia a qualidade do seu sono?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfatório | <input type="checkbox"/> Insatisfatório       |
| <input type="checkbox"/> Satisfatório       | <input type="checkbox"/> Muito insatisfatório |
| <input type="checkbox"/> Razoável           |   |

**g.** Existe algo que esteja interferindo ou atrapalhando a sua evolução e o seu desempenho nos treinamentos e competições?

---



## 12. Acompanhamento escolar

- a. Como está seu desempenho escolar no momento?
- Muito satisfatório     Insatisfatório  
 Satisfatório         Muito insatisfatório  
 Razoável               Outros
- b. Caso queira, acrescente comentários sobre seu desempenho escolar:
- 
- c. Como você avalia a conciliação entre a sua rotina na modalidade e os seus compromissos escolares?
- Muito satisfatório     Insatisfatório  
 Satisfatório         Muito insatisfatório  
 Razoável               Outros

## 13. Aspectos sociais

- a. Como você avalia o seu relacionamento com os colegas do contexto da modalidade? (treinamento, competições, federação, confederação)
- Excelente               Boa                       Ruim  
 Muito boa               Razoável
- b. Como você avalia o seu relacionamento com os colegas de fora do contexto da modalidade? (familiares, colegas e amigos da escola e de outros grupos dos quais participa)
- Excelente               Boa                       Ruim  
 Muito boa               Razoável
- c. Você realiza alguma atividade fora do Tênis de Mesa, que já esteja presente na sua rotina?
- Sim                       Não
- d. Caso na pergunta anterior a resposta tenha sido sim, cite qual ou quais:
- 

- e. Existe alguma atividade que você gostaria de introduzir na sua rotina para auxiliar na performance do tênis de mesa? Caso sim, quais atividades?
- 

- f. Você já participou de intercâmbios com outros atletas, clubes e treinadores?
- Sim                       Não
- g. Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, que tipo de intercâmbio:
- Intercâmbio estadual               Intercâmbio internacional  
 Intercâmbio nacional               Outros
- h. Descreva como foram as experiências de intercâmbio:
- 

## 14. Autoavaliação

Para finalizarmos, que nota você daria para os fatores abaixo, de 1 a 5, onde:

5 = Muito satisfeito

4 = Satisfeito

3 = Razoável

2 = Insatisfeito

1 = Muito insatisfeito

**Fator Técnico (qualidade dos seus fundamentos):**

**Fator Tático/Estratégico (atuação nos aspectos táticos do jogo):**

**Fator Físico (condição física de modo geral):**

**Fator Mental/Psicológico (competências psicológicas):**

**Fator Social (relação com os colegas de treinamento/escola/outros grupos que participa):**

# MÓDULO 2

O PLANEJAMENTO  
PARA ATLETAS  
OLÍMPICOS  
E PARALÍMPICOS  
DE ALTO  
RENDIMENTO



capítulo 4

# TREINAMENTO TÁTICO NOS ESPORTES DE RAQUETE: APROXIMAÇÕES COM O TÊNIS DE MESA

por Guy Ginciene



Foto: Miriam Zelic

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Antes de iniciar qualquer diálogo/debate/conversa sobre tática, precisamos, primeiramente, estabelecer qual entendimento desse termo. As palavras “tática” e “estratégia” são comumente utilizadas como sinônimas, o que pode gerar desentendimentos e confusões.

Assim, vamos recorrer ao próprio livro da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM), que possui um capítulo específico sobre o tema, por isso não vou me aprofundar no assunto.

Quem se interessar, pode acessar o documento neste [link](#).

Aqui, vou apenas trazer duas citações importantes para esse texto. Uma sobre **estratégia**, que é definido como aquilo que foi “previsto anteriormente, a partir de um conjunto de dados, para balizar o conjunto de ações no jogo” (BELLI; GALATTI, 2021, p.

49). A outra sobre **tática**, que “corresponde à capacidade de desempenho do atleta em adaptação constante e instantânea ao adversário durante as situações de jogo, por meio de elaboração de respostas e ações motoras” (BELLI; GALATTI, 2021, p. 49, grifo nosso).

Essa elaboração de respostas e ações acontecem de forma tão rápida que, na maioria das vezes, nem nos damos conta, diferentemente da estratégia, na qual elaboramos e tomamos consciência de que ela está presente. Rebater uma bola alta, baixa, curta, longa, no centro, na direta, na esquerda, com determinado tipo de efeito, com mais ou menos velocidade são respostas da nossa capacidade tática. Obviamente que eu posso entrar em um jogo com a estratégia de explorar determinado ponto fraco, como buscar uma devolução rápida, funda e no corpo da minha adversária ou adversário. No entanto, na hora do jogo vou precisar: **perceber** a situação, realizando a leitura do movimento do saque, assim como realizar a leitura da trajetória da bola; essa leitura influenciará nas

minhas **decisões**: (1) para saber se será possível realizar aquela devolução previamente pretendida ou não; (2) e para saber como executar o movimento e atingir aquela estratégia inicial (ou a nova intenção).

Para ajudar, quero apresentar uma outra definição que pode contribuir: “A definição mais coerente de tática individual é explicá-la como a utilização inteligente da técnica” (ESPAR MOYA, 1997, p. 17, tradução minha). Ou seja, a tática é o que conduz a técnica. Essa definição nos ajuda a perceber que não é possível dissociar tática de técnica. Logo, para um treinamento tático coerente, é fundamental que ambos estejam presentes, de forma articulada durante o treino.

## PONTOS CHAVE PARA O TREINAMENTO TÁTICO

Embora tática e técnica sejam explicadas separadamente, na prática, em um jogo de tênis de mesa, não existe técnica sem tática ou tática sem técnica. Eu posso até tentar separar em algum momento do treino ou posso até tentar analisá-las separadamente. No entanto, durante um jogo, elas estão sempre juntas. A tática sem a técnica seria um exercício de pensamento sobre o que fazer no jogo (onde rebater a bola). A técnica sem a tática seria um gesto de rebatida, sem intenção, para qualquer lugar (inclusive para fora). O simples fato de querer colocar a bola na mesa já adiciona uma intencionalidade tática ao meu gesto, que me faz controlar a força, a precisão, a altura e o efeito que vou aplicar na rebatida. E isso já é, o que chamei aqui, de um meio tático-técnico.

**Para treinar o meio tático-técnico eu preciso de uma adversária ou um adversário.** Mas por quê? Porque todas as decisões tático-técnicas tomadas em um jogo dependem da minha adversária ou adversário. Vamos pensar juntos em três possíveis momentos decisórios em um jogo. As decisões a seguir serão numeradas apenas para fins didáticos, não há uma hierarquia entre elas. Na verdade, elas estão relacionadas e uma pode interferir na outra.

### DECISÃO 1:

Quando a adversária ou adversário está preparando seu golpe, eu estou fazendo a leitura do gesto para tentar me antecipar. Jogadoras e jogadores experientes possuem uma capacidade de antecipação apu-

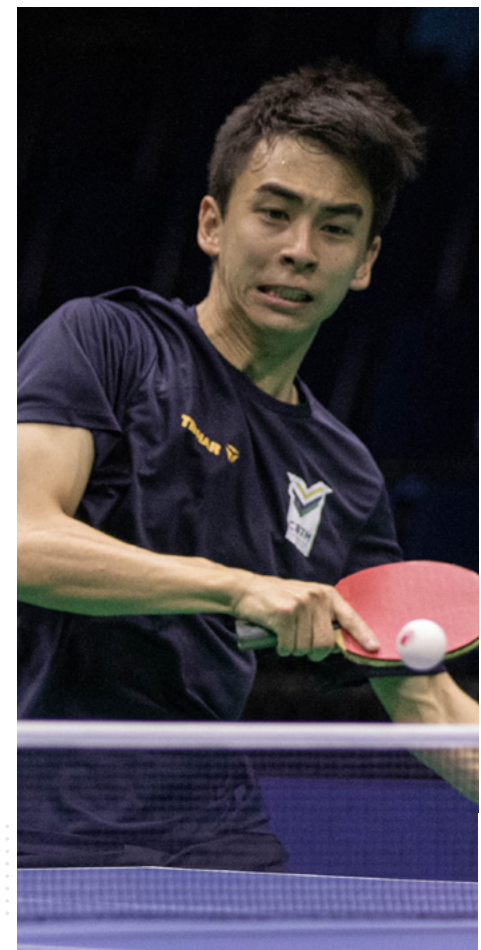


Foto: Luis Miguel Ferreira



rada. Quanto antes eu perceber se a bola vai vir curta, funda, para direita, para esquerda, com efeito etc., melhor. Para isso, precisamos treinar essa habilidade de leitura/percepção. E só é possível treinar isso em situação de jogo, ou seja, com interação com a adversária ou adversário. Eu dependendo de diferentes ações e gestos para treinar essa capacidade. Por isso, quanto mais eu jogar com pessoas diferentes, mais oportunidade terei para treinar minha capacidade de leitura e antecipação. Se jogo sempre com a mesma pessoa, me acostumo com suas ações e não aprendo a “decifrar” o que outras pessoas podem fazer.

### **DECISÃO 2:**

Quando a bola está do meu lado da mesa, preciso decidir o que fazer com ela: jogar na

direita, na esquerda, com efeito, sem efeito, alta, baixa, mais rápida, mais lenta, mais funda, mais curta etc. Enfim, são infinitas as possibilidades. Como decidir uma, entre tantas? Preciso decidir com base no posicionamento e equilíbrio (ou desequilíbrio) da minha adversária ou adversário.

### **DECISÃO 3:**

Uma outra decisão está relacionada a movimentação no momento entre minha rebatida e a rebatida da minha adversária ou adversário. Se me deslocaram exageradamente para um lado, preciso recuperar a base para fechar o ângulo criado. E essa decisão tem forte relação com a decisão 2, pois certamente precisarei de uma bola que me dê tempo de recuperar a base e impeça que a outra pessoa se aproveite do espaço criado.

### 4.3

## COMO TREINAR TUDO ISSO?

Como já visto, para se treinar os meios táticos-técnicos do jogo, preciso de uma adversária ou adversário. Para isso, os jogos são os meios mais adequados. Mas não é um jogo qualquer ou um jogo formal. São jogos modificados para atingir determinados objetivos de treino. Basicamente, posso modificar o jogo de duas formas: por representação ou por exagero (CLEMENTE, 2012; THORPE; BUNKER; ALMOND, 1986). Por representação é quando o jogo está muito difícil de ser jogado para aquele nível e preciso torná-lo possível ou “jogável”. Por exagero é quando escolho uma intenção tática para treiná-la. Imagine, por exemplo, se eu quiser treinar a utilização da precisão das rebatidas para deslocar as adversárias ou adversários da base. Posso pedir para cada jogadora ou jogador disputar o ponto em cima de uma linha desenhada no chão, próxima à mesa em paralelo à ela. Quem conseguir deslocar a outra pessoa da linha, ganha dois pontos. Com isso, as pessoas deverão apostar nos ângulos para ganhar o ponto: logo, o treinamento de angulação está “exagerado” na tarefa.



Foto: Bruno Ruas

# REFERÊNCIAS

BELLI, T.; GALATTI, L. R. **Desenvolvimento de treinadores de tênis de mesa: iniciação esportiva**. Campinas: BCCL/ UNICAMP, 2021. 112 p.

CLEMENTE, F. M. Princípios Pedagógicos dos Teaching Games for Understanding e da Pedagogia Não-Linear no Ensino da Educação Física. **Movimento**, v. 18, n. 2, p. 315-335, 2012.

ESPAR MOYA, F. El concepto de táctica individual en los deportes colectivos. **Apunts: Educación física y deportes**, v. 51, p. 16-22, 1997.

GONZÁLEZ, F. J.; BRACHT, V. **Metodologia do Ensino dos Esportes Coletivos**. Vitória: UFES, 2012. 126 p.

THORPE, R.; BUNKER, D.; ALMOND, L. **Rethinking games teaching**. Leicstershire: Univesity of Loughborough, 1986.



capítulo 5

# TREINADORES/AS EM AÇÃO II

por Guy Ginciene



Foto: Miriam Jéssie

Pense em uma ação tático-técnica relevante para seu contexto de treino e atleta; preferencialmente considere um(a) atleta em específico e uma dada ação de jogo que constantemente seja desafiadora para esse(a) atleta. Exemplos de ações: neutralizar o ataque adversário; mover a(o) oponente para algum lugar (trás, lados etc.).

- Agora elabore um jogo (modificado) para ser praticado em treino que focalize nessa ação. Você pode modificar: o espaço (aumentando ou diminuindo); as regras; a forma de fazer ponto etc.

- Por fim, elabore uma sessão completa de treino na qual o jogo acima esteja inserido, avançando em melhorar a ação que é objetivo do treino.



Foto: André Soares

capítulo 6

# AVALIAÇÃO NO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO

por Carine Collet



O processo de ensino e treino do tênis de mesa, como de qualquer modalidade esportiva, passa por momentos de:

- **organização** dos objetivos em curto, médio e longo prazo e dos conteúdos de treino,
- **sistematização** dos métodos e estratégias de treinamento,
- **aplicação** a partir da gestão da sessão de treino e
- **avaliação** do andamento do processo e dos resultados esportivos (PAES, 2006, GALATTI et al., 2014).

No tênis de mesa de alto rendimento, por se tratar de um processo que busca a evolução de atletas, o processo de avaliar necessita de organização prévia e reflexão constante do treinador ou treinadora, possibilitando adaptações e reorganizações dependendo do andamento da intervenção. Esse movimento pode ser representado como um es-

piral crescente, em que a reflexão e análise de um momento da temporada interfere no andamento e na evolução dos demais.

#### PARA REFLETIR:

Antes de continuar, pense sobre como você tem feito ou como tem sido feitas as avaliações no seu contexto de treino:

- Como elas são realizadas?
- Quais são as variáveis avaliadas?
- Com que frequência?
- O que é feito com esses dados?

Para se ter em conta uma avaliação que seja condizente com o contexto de atuação no alto rendimento, bem como adequada aos níveis de desempenho esperados, algumas questões são importantes a serem consideradas (LEONARDI, et al., 2017):



Foto: Miriam Juske



A primeira questão **“Por quê?”** refere-se à justificativa da necessidade de utilizar o processo avaliativo. A avaliação é uma importante etapa do processo de desenvolvimento e rendimento esportivo, pois tem a função de verificar a evolução dos/as atletas, mas serve também para avaliar o andamento do processo de treinamento e a própria atuação do/a treinador/a. Por meio da avaliação, treinadores/as e atletas reconhecem as principais qualidades e limitações para balizar e aprimorar todo o processo de treino.

A segunda questão refere-se a **“Quem avaliar?”**. É necessário compreender as características dos/as atletas, quais são seus

objetivos em curto, médio e longo prazo, suas metas, faixa etária, momento de carreira e nível de desempenho (ex: nacional ou internacional) para então estabelecer o melhor caminho a seguir. Considerar quem são essas pessoas é fundamental para estabelecer a melhor organização, sistematização, condução e também de avaliação o processo de treinamento.

O planejamento da avaliação também passa pela questão de **“Onde avaliar?”**, que vai depender das características do teste ou instrumento a ser utilizado para a avaliação, como o espaço de jogo, o local de treino, na própria mesa, academia, laboratório, etc. A

periodicidade das avaliações será estabelecida a partir da compreensão de **“Quando avaliar?”**. A avaliação deve ser realizada de forma contínua, com critérios bem definidos (quantitativos e qualitativos) para a avaliação das informações contidas no planejamento da temporada e das sessões de treinamento. Avaliações periódicas também são indicadas para registrar os resultados da evolução, para além da avaliação processual que acontece continuamente.

Para que a avaliação seja coerente, é necessário olhar para a questão de **“O que avaliar?”**, tendo como foco os aspectos gerais ou específicos do tênis de mesa, como aspectos tático-técnicos (ajustamentos, tomadas de decisão e eficácia), bem como a compreensão de demandas físicas, fisiológicas e psicológicas, essenciais para o desenvolvimento dos/as atletas no ambiente esportivo. É importante que as avaliações tático-técnicas sejam feitas nas situações reais ou simuladas de jogo, de modo a obter informações mais precisas dos/as atletas acerca do seu desempenho, tomadas de decisão e ações específicas nos contextos reais de jogo.

A escolha dos instrumentos ou testes a serem utilizados referem-se à questão de “**Como avaliar?**”. A literatura tem apontado sugestões de instrumentos e testes para avaliação psicológica para o esporte (GONÇALVES et al., 2011; BOSSCHER; SMIT, 1998; MACNAMARA; COLLINS, 2011), mas também podem ser adaptados ou construídos testes de acordo com a necessidade e objetivos do treinamento. Para avaliar as questões mais específicas de determinado esporte, como no caso do tênis de mesa, são apresentados alguns exemplos de testes físicos (FABER et al., 2014) e técnico-táticos baseados na estrutura do jogo (BELLI et al., 2019; ZAGATTO; GOBATTO, 2007). No caso de adaptar ou construir instrumentos de avaliação tático-técnica, é importante considerar os componentes de rendimento específicos da modalidade, considerando a lógica do jogo e sua imprevisibilidade, para então estabelecer indicadores de observação adequados e possíveis de serem identificados, registrados e analisados.

#### **PARA REFLETIR:**

Os instrumentos citados podem ser utilizados no seu contexto de atuação? Seriam necessárias algumas adaptações? De que forma? Tente pensar em um aspecto importante a ser avaliado de seu/sua atleta ou no seu contexto de atuação e tente estabelecer critérios de observação que servirão de parâmetros para acompanhar o desempenho na próxima competição, por exemplo.

**Para saber mais:** um importante exemplo de instrumento de avaliação tático-técnica no tênis de mesa é o estudo elaborado por Belli e colaboradores (2019), que apresenta uma proposta de teste que considera a lógica do jogo e a sua imprevisibilidade. O texto na íntegra pode ser acessado neste [link](#).

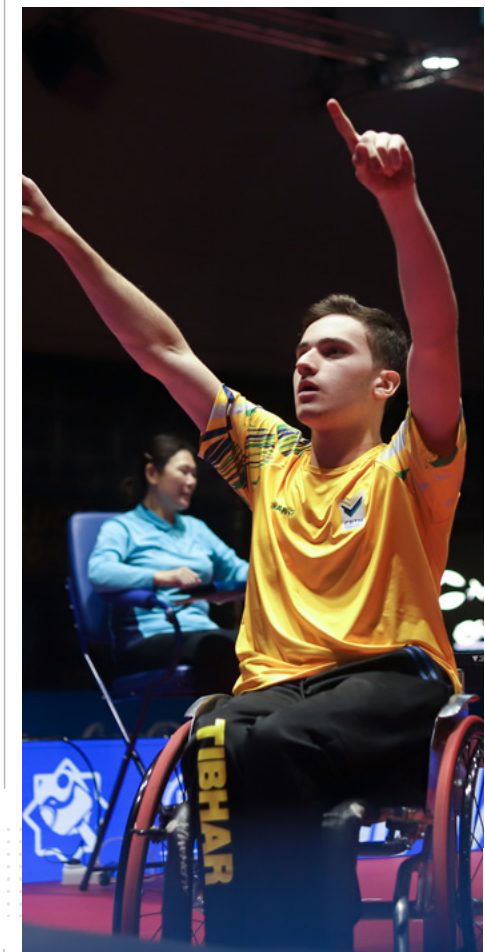


Foto: André Soares



Foto: Miriam, Aesle

Por fim, um grande destaque para o processo de avaliação é compreender **“Para que?”**. É fundamental fazer bom uso dos dados que foram coletados. Para além do acompanhamento da evolução específica do/a atleta, com a realização de avaliações periódicas, o/a treinador/a e a equipe multidisciplinar devem avaliar o quanto seus objetivos, métodos e estratégias de condução dos treinamentos estão surtindo os efeitos desejados. A partir daí, poderão julgar se devem seguir ou alterar os processos de treino e escolha das competições conforme as necessidades dos/as atleta, pensando na evolução de determinados aspectos e nas metas competitivas de curto, médio e longo prazo. A avaliação serve também para motivar atletas ao acompanharem sua evolução, tomar decisões e justificá-las frente a dirigentes, clubes, instituições esportivas,

entre outras utilidades (PALMA; OLIVEIRA; PALMA, 2015). Assim, é sugerido que tanto os instrumentos como os resultados sejam compartilhados e explicados com cada atleta (COB, 2022)

O processo de desenvolvimento esportivo buscando o melhor rendimento envolve princípios pautados na organização atenta e sistematizada do processo de treino do tênis de mesa e sua avaliação constante. A reflexão e adequação ao contexto de atuação permeia todo o andamento na busca pelos melhores resultados. Ao se considerar responder pontualmente as questões que são importantes para a avaliação no tênis de mesa, será mais fácil tomar decisões adequadas, melhorar o processo de treinamento e atingir os resultados competitivos cada vez mais altos.

# REFERÊNCIAS

BELLI, T., et al. Reproducibility and Validity of a Stroke Effectiveness Test in Table Tennis Based on the Temporal Game Structure. **Front Psychol**, v. 10, p. 427, 2019.

BOSSCHER, R. J.; SMIT, J. H. Confirmatory factor analysis of the General Self-Efficacy Scale. **Behav Res Ther**, v. 36, n.3, p.339-43, 1998.

FABER, I. R., et al. The Dutch motor skills assessment as tool for talent development in table tennis: a reproducibility and validity study. **J Sports Sci**, v. 33, n. 11, p. 1149-58, 2015.

COLLET, C., et al. Construção e validação do instrumento de avaliação do desempenho técnico-tático no voleibol. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, v. 13, n. 1, p. 43-51, 2011.

GALATTI, L. R., et al. Pedagogia do Esporte: tensão na ciência e o ensino dos Jogos Esportivos Coletivos. **Journal of Physical Education**, v. 25, n. 1, p. 153-162, 2014.

GONÇALVES, C. E. et al. Why do they engage in such hard programs? The search for excellence in youth basketball. **Journal of Sports Science Medicine**, v. 10, n. 3, p. 458-464, 2011.

LEONARDI, T. J., et al. Pedagogia Do Esporte: Sinalização para a avaliação formativa da aprendizagem. **Pensar a Prática**, v. 20, n. 1, p. 216-229, 2017.



MACNAMARA, Á.; COLLINS, D. Development and initial validation of the psychological characteristics of developing excellence questionnaire. **Journal of Sports Sciences**, v. 29, n. 12, p. 1273-1286, 2011.

PAES, R. Pedagogia do esporte: especialização esportiva precoce. In: TANI, G.; BENTO, J. O.; PETERSEN, R. D. S. (Ed.). **Pedagogia do Desporto**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006. p. 219-226.

PALMA, Â. P. T. V.; OLIVEIRA, A. A. B. D.; PALMA, J. A. V. **Educação física e a organização curricular**: Educação Infantil e Ensino Fundamental. Londrina/PR: Editora da Universidade Estadual de Londrina, 2015. 253 p.

PRADAS, F., et al. Physiological Profile, Metabolic Response and Temporal Structure in Elite Individual Table Tennis: Differences According to Gender. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v. 18, p. 1-11, 2021.

ZAGATTO, A. M.; GOBATTO, C. A. Validação do modelo de frequência crítica em protocolo específico através de método indireto, para o tênis de mesa. **efdeportes**. Revista Digital - Buenos Aires, v. 12, n. 110, 2007.

capítulo 7

# TREINADORES/AS EM AÇÃO III

por Carine Collet



Foto: Miriam Zeske

Para treinadoras/es de alto rendimento, avaliar é uma necessidade constante no cotidiano de treinos e competições. Se você já atua nesse contexto, escolha um/a atleta com quem você trabalha; se ainda não tem atletas nesse nível, considere algum/a que você acompanha (pode ser alguém que treine no seu clube, mas não com você, ou alguém que você acompanha de longe, como atletas que disputam torneios televisionados).

Pensando nessa ou nesse atleta que você escolheu, responda as seguintes perguntas:

**1. Quem Avaliar:** descreva detalhadamente quem é essa/e atleta, considerando suas características tático-técnicas, físicas, psicológicas e entorno social.

**2. Por que avaliar?** Por que acompanhar determinadas variáveis pessoais ou do treino dessa/e atleta são importantes pra você?

**3. O que avaliar?** A partir da descrição da/o atleta e do levantamento do porque é preciso avaliar, descreva o que é importante ter parâmetros sobre a/o atleta.

**4. Onde avaliar?** Quais os espaços e estrutura você vai precisar?

**5. Quando avaliar?** A avaliação precisa ser distribuída adequadamente ao longo da temporada. Considerando o calendário competitivo e as variáveis que você determinou no “o que avaliar”, determine quando as avaliações estarão melhor alocadas.

**6. Pra que avaliar?** O que você quer com a avaliação? De forma clara e direta, qual informação você precisa ter sobre a/o atletas e seu jogo ao final da avaliação? (ex: % de acerto do forehand; capacidade de concentração ao longo da competição, etc).

**7. Como avaliar?** Você conhece instrumentos ou protocolos para avaliar as variáveis que você determinou? Se sim, será que existem outras possibilidades mais interessantes; qual foi a última vez que você buscou instrumentos? Se não, você pretende criar seu mecanismo de avaliação ou buscar aquelas já disponíveis na literatura/mercado? Faça suas escolhas!



Foto: Miriam Jaske

capítulo 8

# GESTÃO DE PESSOAS E AMBIENTE DE TREINO SEGURO

por Chellsea Hortêncio Alcântara Silva



Foto: Luis Miguel Ferrero

A gestão de pessoas é uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. É definida como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2016).

Dentre as diversas teorias ligadas à gestão de pessoas, a teoria do estabelecimento de objetivos é importante para a área esportiva. A partir da motivação das pessoas do grupo em prol de um propósito em comum, o percurso até o seu alcance é mais prazeroso e sinérgico (GIL, 2016). Essa teoria fornece

alguns direcionamentos para que possamos motivar pessoas, como identificar as suas necessidades, reconhecer os seus avanços, valorizar as pessoas, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções que já possuem, delegar autoridade, fazer avaliações, promover mudanças e vincular recompensas ao desempenho (GIL, 2016).

A teoria da segurança psicológica tem origem na área da administração e foi desenvolvida por Amy Edmondson, professora pesquisadora da *Havard Business School*, para que o ambiente de trabalho pudesse ser mais saudável e conseqüentemente mais produtivo. A autora definiu a segurança psicológica como uma construção de nível in-

terpessoal e de equipe, como uma crença compartilhada de que a equipe é segura para assumir riscos interpessoais (EDMONDSON, 1999).

Amy Edmondson reafirma que para que um ambiente seguro exista é preciso que as pessoas que o compõem se sintam seguras a partir da cultura de pertencimento. Para entendermos melhor a cultura do pertencimento, vamos refletir!

#### PARA REFLETIR:

Você está conectado com as pessoas do seu local de trabalho (colegas de comissão, atletas, gestores e entre outros)? Compartilham um futuro? Você se sente seguro? Você se sente seguro para compartilhar suas vulnerabilidades? Vocês possuem um propósito em comum?

Responda as mesmas perguntas em um grupo ao qual você faz parte e que você se sente seguro para compartilhar suas vulnerabilidades, seja família, amigos entre outros.

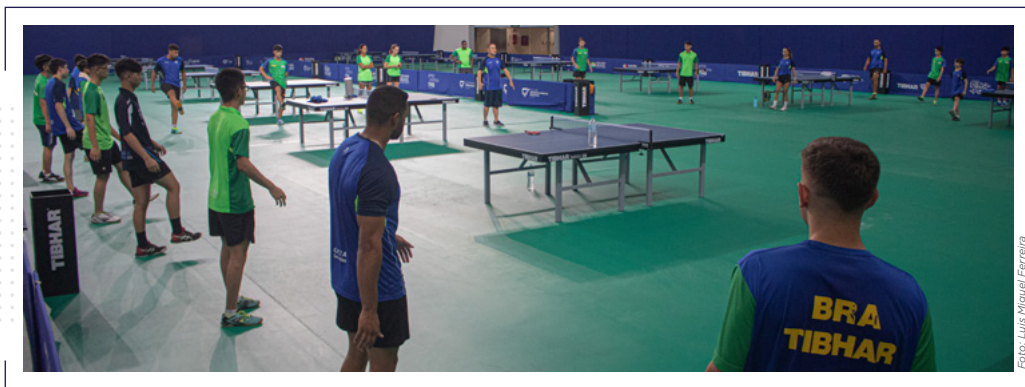


Foto: Luis Miguel Ferreira



Foto: Gustavo Medeiros

Quando nos sentimos seguros(as) para compartilhar nossas vulnerabilidades e fraquezas, sem medo de sermos repreendidos(as) ou constrangidos(as), estamos em um ambiente seguro (EDMONDSON, 1999).

Tudo que refletimos até aqui vem da área administrativa, mas e na área esportiva? Bom, a teoria do ambiente seguro tem sido pesquisada com o enfoque na área esportiva. A saúde mental no ambiente esportivo, seja de participação ou de elite é importantíssima e vem sendo muito debatida por pesquisadores(as), organizações esportivas e demais envolvidos(as) no esporte (VELLA et al., 2022).

A definição de ambiente seguro voltada para o esporte é um conceito mais complexo pela intensa relação humana presente no cotidiano do treino e competições, sendo central a relação treinador/a-atleta (BEAN et al., 2018; FRANSEN; MCEWAN; SARKAR, 2020). Algumas características de um ambiente seguro são: um ambiente em que se pode pedir ajuda, admitir os próprios erros ou buscar feedback, livre de danos psicológicos, com sentimento de aceitação e respeito mútuo entre as pessoas.

Construir esse ambiente exige atenção a elementos de risco como assédio, violência e estresse (VELLA et al., 2022). Esses elementos podem acontecer de forma clara e pontual, ou sutil e cotidiana, devendo ambas ser igualmente combatidas e denúncias acolhidas com seriedade. Ter canais de denúncia claros e de conhecimento de toda a comunidade no seu clube ou equipe é também fundamental.

Em um ambiente seguro os(as) membros(as) da equipe estão genuinamente interessados em seus(uas) companheiros(as), possuem intenções positivas uns com os outros e expressam respeito mútuo pela competência de cada um(a), especialmente quando erros são cometidos (EDMONDSON, 1999; NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017). Quando se sentem psicologicamente inseguros, comumente atletas resistem em demonstrar suas vulnerabilidades, mesmo que essa atitude possa beneficiar a equipe, porque acreditam que isso os(as) coloca em risco de parecer incompetentes ou fracos para os(as) demais, representando uma ameaça à autoimagem (VELLA et al., 2022).

A estrutura de um ambiente de treino seguro (ATS) é construída ao longo do tempo, precisamos construir diariamente ações e condutas como:

- Promover o compartilhamento de sentimentos em que os(as) atletas se sentem livres para assumir riscos sem medo de represálias (ex: atleta relatar que sente dor ou que não entendeu dada da atividade de treino)
- Destacar comportamentos inadequados, não deixar que atitudes negativas passem despercebidas, tornando-as aceitas no treino;
- Que treinadores(as) se desafiem a refletir constantemente sobre sua própria prática, sobretudo suas atitudes e comunicação com atletas;
- Ao interagir com atletas no planejamento e treinos, treinadores(as) devem considerar e estimular que compartilhem suas percepções e sentimentos, como por meio de perguntas que favoreçam a abertura e compartilhamento de ideias (ex: Como você poderia definir melhor esse ponto?; O que

teve de positivo no treino hoje? O que podemos melhorar na nossa comunicação durante a competição?)

- Buscar feedback ou propor uma nova ideia (ex: me fale sobre essa atividade do treino: foi boa pra gente melhorar seu saque?; na próxima semana vamos inverter a programação por tal motivo, acho que funciona melhor, e você?)
- Ter atenção a sinais de ameaças, constrangimentos, rejeição ou punição, ameaça de dano físico, ausência de bullying por colegas e treinadores(as);
- Encorajar um ambiente social positivo com interações positivas, abstendo-se de sarcasmo e linguagem obscena;
- Igualdade, inclusão e respeito ao promover um ambiente de confiança (ex: atenção a linguagem e comportamento racista ou sexista; na percepção dessa ocorrência abordar o tema, convidar especialista, discutir um filme ou outra atividade pertinente; o acolhimento e posicionamentos da CBTM ao atleta Luca Kumahara pode ser um exemplo).

Um ambiente de confiança é promovido constantemente por meio de interações mutuamente respeitadas que são inclusivas e apoiam uns(umas) aos(as) outros(as). Permitindo que os(as) integrantes desse ambiente possam ser eles(as) mesmos(as), sem julgamentos. A inclusão e respeito podem refletir na transparência das decisões da liderança (VELLA et al., 2022).

Ao vivenciar um ambiente de treino seguro atletas vivenciam e percebem que suas preocupações e comentários são ouvidos e levados em consideração (VELLA et al., 2022; WHITE; REZANIA, 2019). Como essa construção é um processo contínuo e complexo, muitos são os fatores mais amplos que impactam na sensação de segurança psicológica dos(as) envolvidos(as), como:

1. O cenário esportivo para segurança psicológica;
2. O programa possuir um design apropriado (sustentado pela teoria, com regras bem definidas e compreensíveis, fluxo de compartilhamento, transições suaves, filosofia e contexto apropriado):

**3.** A cultura organizacional, política e suas funções;

**4.** O comportamento das famílias dos(as) atletas,

**5.** A cultura e os valores;

**6.** A interação social;

**7.** A ausência de comportamentos negativos;

**8.** Os comportamentos de liderança e

**9.** Os comportamentos e relacionamentos do(a) treinador(a).

Os dois últimos antecedentes merecem atenção para um ATS, já que são direcionados para as lideranças, treinadores e treinadoras.

Os comportamentos de liderança podem ser exercidos por treinadores, treinadoras, capitães, líderes informais ou líderes do programa esportivo. Esses(as) podem promover um ambiente de treino seguro a partir de

comportamentos e ações como um modelo positivo, com um estilo de liderança ética, justa, inclusiva, com alta competência de cura emocional (ex. após as falhas, encorajar a melhora), suporte e conexões entre os(as) demais, liderança de identidade (com o foco sempre em nós, na equipe) e com feedback orientado para a mudança, sempre acreditando na melhora do(a) atleta (BEAN et al., 2018; FRANSEN; MCEWAN; SARKAR, 2020; VELLA et al., 2022; WHITE; REZANIA, 2019).

Os comportamentos e relacionamentos do(a) treinador(a) são importantíssimos para a construção do ambiente de treino seguro. Para isso é preciso que os(as) treinadores(as) sejam comunicativos e acessíveis como seus(uas) atletas; estabeleçam uma cultura de equipe apropriada em que sobressaia o senso de família ou companheirismo entre a equipe; atuem como um modelo positivo, mas que também está suscetível ao erro (e reconhecer quando ocorrer para que possa encorajar os demais a fazer o mesmo); não exercer e repudiar comportamentos negativos (ex. punições, xingamentos e entre outros); acolher as frustrações e sentimen-

tos negativos (quando necessário e possível, trabalhar em conjunto com equipe multidisciplinar, em especial a psicologia) e estabelecer relação de confiança com seus(uas) atletas (BEAN et al., 2018; VELLA et al., 2022).

As características pessoais e de personalidade do(a) treinador(a) podem ser utilizadas para estabelecer conexões dentro do grupo ou entre treinador(a)/atletas, com atividades fora do ambiente de treino ou com atividades diferentes das realizadas convencionalmente, diferente da prática esportiva (ex. assistir um filme, documentário, dedicar-se a uma atividade artística e entre outros) (COYLE, 2021).

Portanto, um ambiente promove motivação intrínseca para atletas participarem dos treinos, melhorar o desempenho e ter sucesso, além de contínua sensação de prazer e engajamento pelo esporte, afastando o risco de burnout. Para o grupo, estabelece conexões positivas, efetividade nas ações coletivas e performance, aprendizagem e transferência de conhecimento uns para os outros (VELLA et al., 2022).



## PARA REFLETIR:

O alinhamento da carreira esportiva com outras demandas da vida de atletas pode ser determinante para o bom rendimento no treino e competições. É comum no tênis de mesa atletas jovens no alto rendimento: acolher as múltiplas demandas de vida (como pessoal, acadêmica ou laboral) podem facilitar a manutenção no esporte. O documento de Modelo de Desenvolvimento Esportivo do COB trata desse elemento e até sugere estratégias para melhor conhecer a rotina de atletas. Para saber, acesse o [link](#) (um exemplo concreto você encontra na p.41).

Você também pode consultar os capítulos sobre gestão de pessoas e socialização de atletas do e-book voltado para o treino de jovens: "Desenvolvimento de treinadores de tênis de mesa: formação de atletas", disponível no [link](#). Apesar do foco em jovens atletas em formação, alguns elementos ali abordados podem contribuir em ampliar seu olhar sobre o tema.



Foto: Luis Miguel Ferreira

# REFERÊNCIAS

BEAN, C. et al. Development of an observational measure assessing program quality processes in youth sport. **Cogent Social Sciences**, v. 4, n. 1, 1 jan. 2018.

COYLE, D. **Equipes brilhantes: Como criar grupos fortes e motivados**. 2. ed. [s.l.] Sextante, 2021.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FRANSEN, K.; MCEWAN, D.; SARKAR, M. The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? In:

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2. ed. [s.l.] Atlas, 2016.

NEWMAN, A.; DONOHUE, R.; EVA, N. Psychological safety: A systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3, p. 521-535, 2017.

VELLA, S. A. et al. Psychological safety in sport: a systematic review and concept analysis. **International Review of Sport and Exercise Psychology**, 2022.

WHITE, S.; REZANIA, D. The impact of coaches' ethical leadership behaviour on athletes' voice and performance. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 9, n. 5, p. 460-476, 1 jan. 2019.

capítulo 9

# TREINADORES/AS EM AÇÃO IV

por Chellsea Hortêncio Alcântara Silva



Foto: Gustavo Medeiros

# ATIVIDADE 1

Pensando no ambiente de treino que você se insere:

- Relate algum episódio que você tenha presenciado ou vivenciado que podem ter favorecido um ambiente acolhedor e positivo de treino, para que atletas tenham boas condições de desempenhar seu melhor tênis de mesa:

- Relate algum episódio que você tenha presenciado ou vivenciado que foi prejudicial para um/a atleta ou equipe, que gerou constrangimento e atrapalhou naquele momento ou na sequência os treinos e competições.

- Troque com colegas treinadores(as) essa situação vivenciada: tenha certeza que não está revelando o local e pessoas envolvidas, não expondo colegas. Comente estratégias possíveis de serem aplicadas nos casos contados para fortalecer um ambiente mais seguro de treino.

Agora é hora de pensar em ações:

- Liste os comportamentos e condutas na rotina de treino e competições de seus(as) atletas que você quer **SEGUIR FAZENDO** para fortalecer um ambiente de treino seguro;

- Liste os comportamentos e condutas na rotina de treino e competições de seus(as) atletas que você quer que **NÃO SE REPITA** no seu ambiente de treino, para que se torne mais acolhedor e seguro.

- Liste os comportamentos e condutas que **VOCÊ QUER** introduzir na rotina de treino e competições de seus(as) atletas para fortalecer um ambiente de treino seguro;

- Como você construiria o seu ambiente de treino seguro? Liste suas características e como seriam suas estratégias.

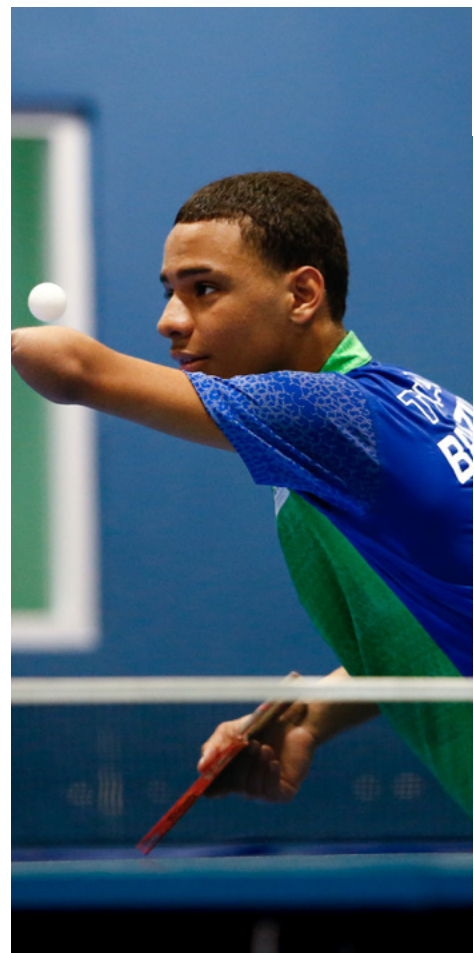


Foto: Gustavo Medeiros

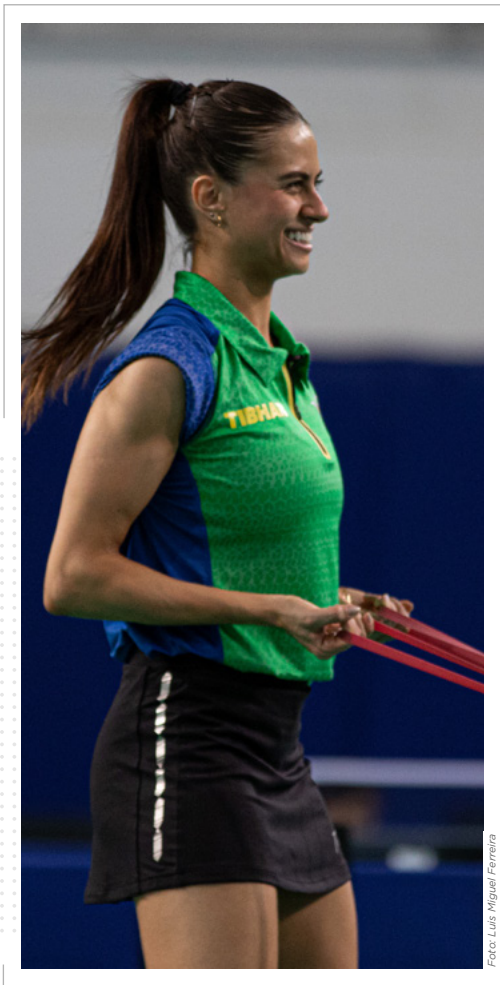


Foto: Luis Miguel Ferreira

## ATIVIDADE 2

Entender melhor atletas e compartilhar objetivos pode ser um bom alicerce para um ambiente seguro de treino. Considere a sua equipe de atletas de alto rendimento: quais os objetivos em comum para a equipe? Quais os objetivos individuais por atleta?

Estabeleça um quadro de objetivos coletivos e por atleta da sua equipe; busque ser realista com suas condições de momento e possibilidades reais para a atual temporada:

Objetivos	Atleta A	Atleta B	Atleta C	Coletivos
Individual				
Equipe				

Sugestão de atividade com a sua equipe: Você já conversou com seus e suas atletas sobre seus objetivos esportivos e de vida?

- Convide seus/suas atletas a fazerem esse exercício individualmente, pensando em objetivos que enxerga para si e para a equipe.

Na sequência, sugerimos uma conversa coletiva somando todos os objetivos que cada integrante visualizou para a equipe na busca dos elementos em comum. Assim será possível chegar a objetivos em comum a serem compartilhados pela equipe ao longo da temporada

capítulo 10

# AVALIAÇÃO FORMATIVA II

por Taisa Belli e Larissa Rafaela Galatti



Foto: Miriam Jéssie



O planejamento de treinamento e competições são atividades das mais corriqueiras de treinadores/as. Montar um treino não é preencher um conjunto de minutos/horas; no alto rendimento está relacionado em aproveitar da melhor maneira e máxima eficácia o tempo com seu/sua atleta para aprimorar suas necessidades específicas.

Convidamos vocês agora para **elaborar um planejamento de treinamento e competições, incluindo um plano de ação**, para seu/sua atleta de tênis de mesa de alto rendimento olímpico ou paralímpico.

Para tanto, propomos que você analise e reflita sobre o conjunto de atividades que foram desenvolvidas ao longo do nosso curso, a fim de embasar **a elaboração do seu planejamento de treino e competições, considerando os próximos três meses**.

O roteiro de perguntas abaixo irá te guiar nessa etapa:

- Quem é o/a atleta de alto rendimento? como foi sua análise crítica aos questionários de diagnóstico e monitoramento aplicados com esse/a atleta?
- Qual cronograma de competições alvo nacionais e internacionais do/a atleta no período? Quais resultados almejados nessas competições?
- Quais são as especificidades tático-técnicas desse/a atleta? Como desenvolvê-las ao longo deste período?
- Quais objetivos para sua preparação física para esse período? Como planejar em conjunto com o profissional responsável?

- Quais avaliações são necessárias para monitorar o/a atleta no período? E para monitorar se o seu planejamento está tendo um bom andamento? Como executá-las?

- Qual objetivo e periodicidade do monitoramento da equipe multiprofissional com o/a atleta? em quais momentos é importante haver uma interlocução entre vocês?

- Quais comportamentos e condutas devem ser geridos por você para garantir um ambiente de treino seguro para o/a atleta?

Por fim, mas não menos importante, é recomendado que esse planejamento se desdobre em um **plano de ação**. Para tanto, apresentamos mais um roteiro de perguntas para te guiar nessa etapa de **elaboração do plano de ação**:

- Como esse conjunto de ideias do planejamento serão colocadas em prática?

- Qual a sequência cronológica de ações?

- Quando será feito? onde será feito? por quem será feito?

- Quais meios necessários para seu atingimento?

- Qual custo? quais fontes de recurso?

Procure explorar o melhor possível a elaboração do plano de ação, e considere que o seu trabalho como treinador implica em uma interlocução adequada com a gestão organizacional (ex: diretoria, gerente, líder, analista) para implementação do mesmo.

**BOM PLANEJAMENTO!  
BOM PLANO DE AÇÃO!**

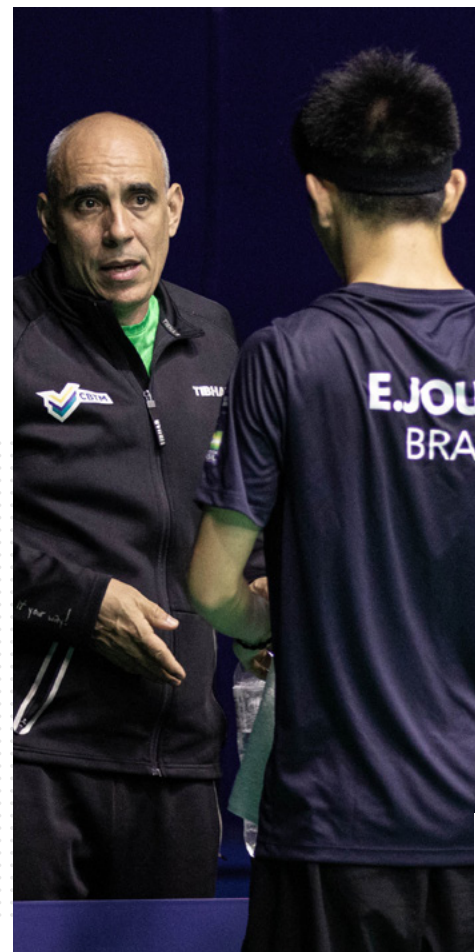
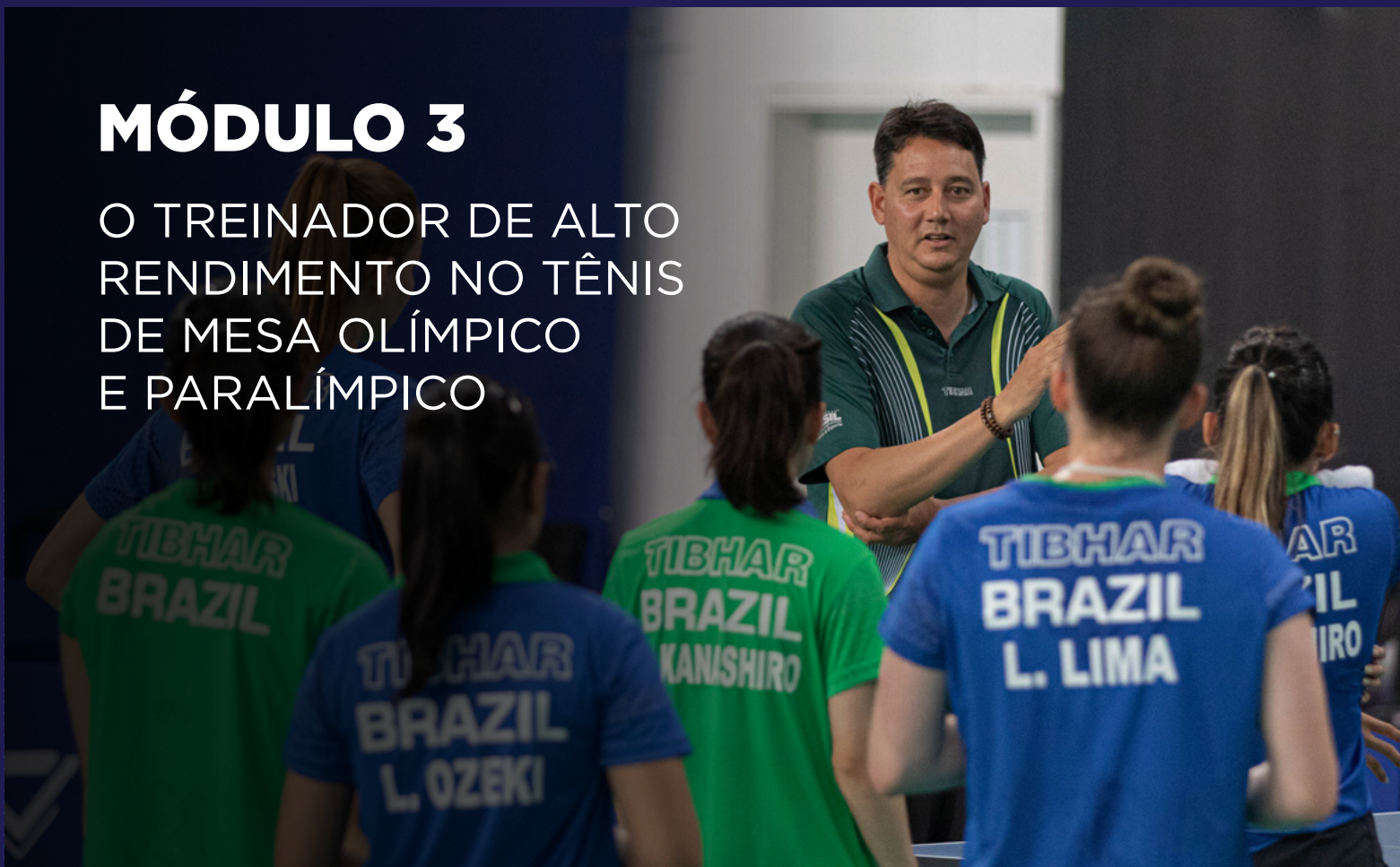


Foto: Luis Miguel Ferreira



# MÓDULO 3

O TREINADOR DE ALTO RENDIMENTO NO TÊNIS DE MESA OLÍMPICO E PARALÍMPICO



capítulo 11

# LIDERANÇA NO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO E SUA IDENTIDADE COMO TREINADOR/A

por José Anibal Azevedo Marques e Paula Korsakas



Foto: André Soares

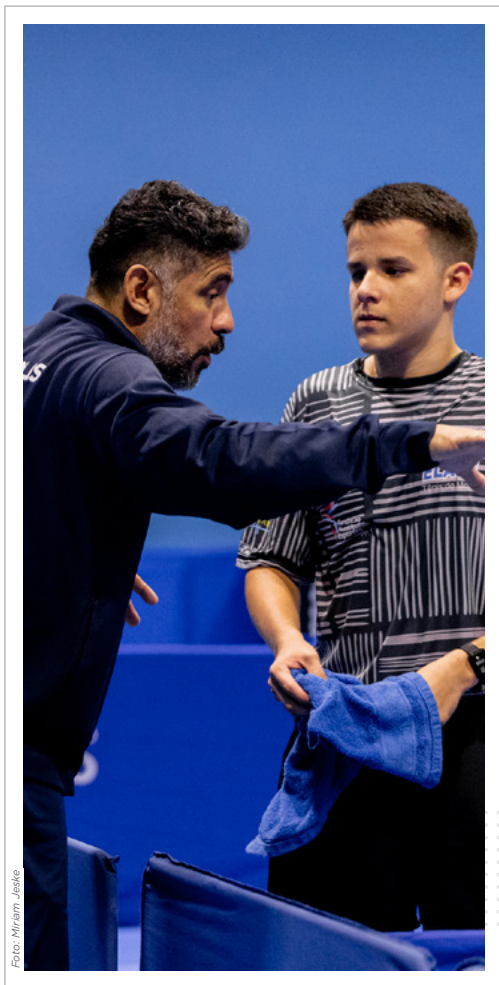


Foto: Miriam Jelinek

11.1

## SER TREINADOR/A E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

O treinador ou treinadora no alto rendimento trabalha para desenvolver atletas em busca do sucesso esportivo, organizando e dirigindo sessões de treino, construindo relações saudáveis e um ambiente favorável à aprendizagem e desenvolvendo e refinando habilidades para a competição (CRUICKSHANK; COLLINS, 2015; INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE, 2013).

Ser treinador/a exige diferentes tipos de conhecimento: profissionais, intrapessoais e interpessoais. Os conhecimentos profissionais referem-se aos saberes sobre a modalidade, os/as atletas e a equipe. Já os intrapessoais abrangem aspectos sobre o au-

toconhecimento. A liderança refere-se ao terceiro grupo de conhecimentos, os interpessoais, que envolvem ser capaz de construir e fomentar relações interpessoais saudáveis, duradouras e que estimulem o desenvolvimento holístico de atletas e equipes. (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022; CÔTÉ; GILBERT, 2009; INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE, 2013).

Desenvolver competências interpessoais como liderança é uma necessidade identificada em estudos com treinadores/as, inclusive no tênis de mesa (MOTTA, 2021) uma vez que a qualidade das relações treinadores-atletas é sabidamente crucial no esporte de alto rendimento (LAVOI, 2007).

## O QUE É LIDERANÇA?

No conjunto de conhecimentos do/a treinador/a, a liderança situa-se como uma competência interpessoal porque liderar, essencialmente, significa relacionar-se (O'BOYLE; CUMMINS; MURRAY, 2015). Entretanto, no processo de liderança, líderes estabelecem relacionamentos em condições particulares, fazendo uso do seu poder (MURRAY; CHUA, 2015) para influenciar pessoas e/ou grupos em busca de uma meta comum (WEINBERG; GOULD, 2017).

A influência de um/a líder sobre outras pessoas resulta em mudanças nas atitudes e/ou comportamentos dos/as liderados/as. No esporte, a forma como treinadores/as utilizam sua autoridade e poder para liderar diz respeito às estratégias que lançam mão para influenciar e ao quão motivantes e eficazes são tais estratégias para agir sobre o empenho e o desempenho de atletas e, por fim, para se alcançar o objetivo proposto. Exercer poder de maneira eficaz para influenciar pessoas é um aspecto central da definição de liderança (MURRAY; CHUA, 2015).

Nesta direção, um estudo compreensivo no tênis de mesa sugere que cultivar uma relação harmoniosa entre treinadores/as e atletas tem impactos positivos tanto no desempenho esportivo quanto no desenvolvimento psicossocial e bem-estar geral (MARTINENT; ANSNES, 2020). Isso se deu através de habilidades como:

- construção de vínculos afetivos,
- comunicação efetiva,
- abertura ao diálogo
- e gestão de conflitos

A forma como atletas percebem essas relações de poder interfere nos efeitos do processo de liderança. Por exemplo, mesatistas que percebem seus/as treinadores/as como mais democráticos/as (ex.: oferecer autonomia para atletas tomarem decisões) tendem a fazer mais uso de estratégias de controle emocional e experimentar emoções

mais positivas (GONZÁLEZ-GARCÍA; MARTINENT, 2020).

No esporte, assim como em outras áreas, a influência do/a líder se expressa sobre diferentes bases de poder – controle e coerção, conhecimento, autoridade legítima, admiração etc.; e vale destacar que a liderança nem sempre é totalmente positiva, podendo ser também tóxica e destrutiva quando há situações de abuso, assédio ou condutas antiprofissionais que, ainda que possam gerar os resultados pretendidos, podem também comprometer a qualidade de vida das pessoas e os propósitos organizacionais (O'BOYLE et al., 2015). Assim, além de considerar como liderar de maneira eficaz, o processo de liderança deve acontecer dentro de parâmetros éticos que preservem a integridade e dignidade das pessoas e grupos, inclusive no esporte de alto rendimento, estabelecendo limites sobre as estratégias a serem utilizadas em busca do resultado esportivo.

## MODELOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE

Estudos sobre liderança no esporte são variados e, entre suas diferentes linhas, uma delas tem se voltado para compreender o que torna um/a treinador/a um líder eficaz. Baseados na tríade atletas-líder-ambiente, esses modelos são considerados interacionistas e partem da premissa de que a liderança eficaz não é determinada unicamente pelas características pessoais do/a líder, tampouco pelas situações esportivas específicas (ex.: treino ou competição) ou perfil das equipes/atletas.

A liderança eficaz é alcançada quando as atitudes e comportamentos do/a líder se ajustam em função das diferentes situações, características e necessidades dos/as atletas (CHELLADURAI, 1999, 2007; CÔTÉ; GILBERT, 2009). Aqui, destaca-se a noção de liderança como influência multidirecional, em que treinador/a influencia atletas (e comissão técnica) assim como é influenciado/a por eles/elas (MURRAY; CHUA, 2015).

O tipo de modalidade esportiva ou o contexto de treino versus competição são exemplos de variáveis situacionais que interferem na forma de liderar de treinadores/as (HOSHINO; SONOO; VIEIRA, 2008). Além disso, ajustar os comportamentos de liderança em função das preferências individuais de atletas demonstra ser uma estratégia de liderança eficaz no contexto do tênis de mesa (LI-HUA; CHENG-HUA; CHUNG-H-SIUNG, 2011). E nem sempre a liderança autoritária afetará mais negativamente atletas em comparação com uma abordagem mais democrática (GONZÁLEZ-GARCÍA; MARTINENT; MORALES, 2019).

Em síntese, os modelos interacionistas contrariam a noção de que cada treinador/a teria um estilo de liderança único e imutável, ou que haveria um estilo de liderança ideal e universal. Estas abordagens tratam a liderança como um processo complexo e fluído, maleável (O'BOYLE; CUMMINS; MUR-

RAY, 2015) e, portanto, algo possível de ser aprendido, desenvolvido e aprimorado ao longo da carreira profissional.

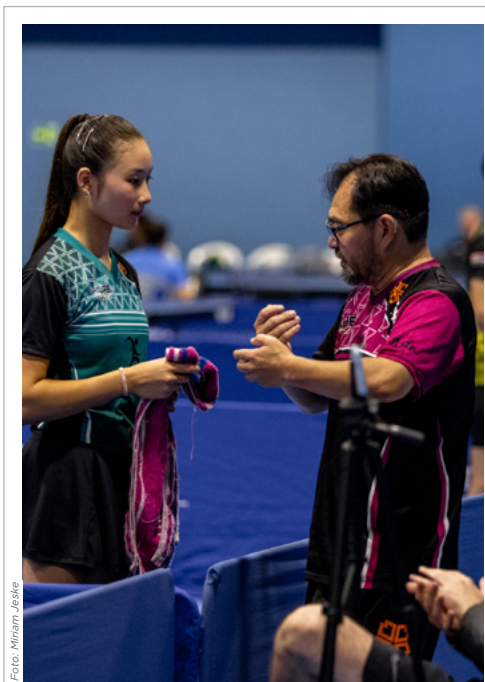


Foto: Miriam Jeske

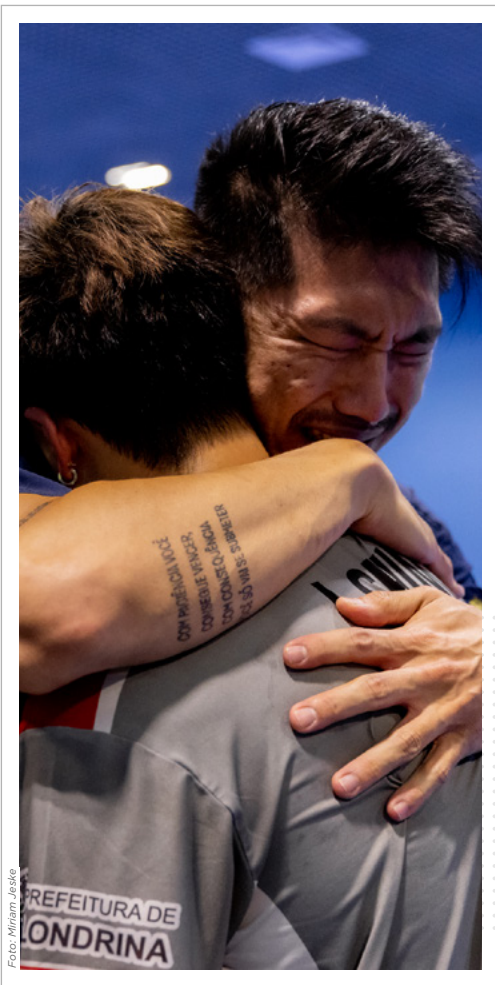


Foto: Miriam, Asske

11.4

## QUEM É VOCÊ COMO LÍDER?

*“ Treinadores que são bons líderes fornecem não apenas uma visão daquilo pelo que se luta, mas também a estrutura, a motivação e o apoio cotidianos para transformar a visão em realidade.”* (WEINBERG; GOULD, 2017; p. 187).

Ainda que situemos a liderança na dimensão interpessoal, ser líder está intimamente ligado também à dimensão intrapessoal, à sua identidade. O seu propósito como treinador/a é indissociável de quem você é, e para ser bem-sucedido/a, é primordial que

você tenha clareza do propósito e dos valores que definem sua identidade (GILBERT, 2017). São seus princípios e valores que guiam suas estratégias de liderança: suas atitudes, os objetivos e metas que estabelece e o ambiente social que procura criar (O’BOYLE; CUMMINS; MURRAY, 2015). Para liderar de acordo com seu propósito e valores é necessário reconhecê-los, compartilhá-los explicitamente com suas equipes e atletas e atuar cotidianamente para criar um ambiente de treino e competição que os reforce (GILBERT, 2017).

# REFERÊNCIAS

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil**. 2022. 228 p. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/modelo-desenvolvimento-esportivo>. Acesso em 05 mai. 2023.

CÔTÉ, J.; GILBERT, W. An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 4, n. 3, p. 307-323, 2009.

CRUICKSHANK, A.; COLLINS, D. The sport coach. In: O'BOYLE, I.; MURRAY, D.; CUMMINS, P. (Eds.). **Leadership in Sport**. 1st. ed. New York: Routledge, 2015. p. 155-172.

GONZÁLEZ-GARCÍA, H.; MARTINENT, G. Relationships between perceived coach leadership, athletes' use of coping and emotions among competitive table tennis players. **European Journal of Sport Science**, v. 20, n. 8, p. 1113-1123, 2020.

GONZÁLEZ-GARCÍA, H.; MARTINENT, G.; MORALES, A. T. Perceived coach leadership profiles and relationship with burnout, coping and emotions. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1-8, 2019.

HOSHINO, E. F.; SONOO, C. N.; VIEIRA, L. F. Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. **Journal of Physical Education**, v. 18, n. 1, p. 77-83, 2008.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE. **Quadro de referência internacional para a formação de treinadores. Versão 1.2**. Champaign: Human Kinectics, 2013. 58 p.

LAVOI, N. M. Expanding the Interpersonal Dimension: Closeness in the Coach-Athlete Relationship. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 2, n. 4, p. 497-512, 2007.

LI-HUA, L.; CHENG-HUA, H.; CHUNG-HSIUNG, H. University table tennis players' perception on coaches' leadership behavior. In: The 12th ITTF Sports Science Congress, 2011, Rotterdam. **Anais**, 2011. p. 37-41

MOTTA, M. DEL C. Knowledge and Competences of Racket Sports Coaches: What do They Think and Know? **International Journal of Racket Sports Science**, v. 3, n. 1, p.28-36, 2021.

MURRAY, D.; CHUA, S. What is leadership? In: O'BOYLE, I.; MURRAY, D.; CUMMINS, P. (Eds.). **Leadership in Sport**. 1st. ed. New York: Routledge, 2015. p. 9-18.

O'BOYLE, I.; CUMMINS, P.; MURRAY, D. Framing leadership in sport. In: O'BOYLE, I.; MURRAY, D.; CUMMINS, P. (Eds.). **Leadership in Sport**. 1st. ed. New York: Routledge, 2015. p. 1-6.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. 6a edição ed. Porto Alegre: Artmed, 2017. 624 p.



capítulo 12

# TREINADORES/AS EM AÇÃO V

por José Anibal Azevedo Marques e Paula Korsakas



Foto: Miriam Jeske

1. Baseados no livro “Treinando melhor a cada temporada” (GILBERT, 2017), te convidamos para refletir sobre sua identidade como líder esportivo/a:

- a. Liste 3 principais valores para você como treinador/a.
- b. Em seguida, descreva exemplos de comportamentos de seus/suas atletas que reflitam tais valores na prática.
- c. Por fim, associe um comportamento seu como líder que reflita cada um dos valores e estimule os respectivos comportamentos das/as atletas listados acima.

Valores	Comportamentos dos/as atletas	Seus comportamentos como líder



Foto: Miriam Alseke



Foto: Anafre Soares

**2.** Para evoluir como líder, invista tempo em refletir sobre si e perceber as necessidades de seus/suas atletas e equipe, nos diferentes momentos e etapas do desenvolvimento esportivo. Interesse-se por conhecer perspectivas diferentes das suas, dialogue com atletas, membros/as da equipe, dirigentes. Busque formas de refinar sua capacidade de leitura de contexto. Revise decisões já tomadas e projete situações e decisões futuras. Sobre tudo, seja fiel aos seus valores e princípios definidores da sua identidade pessoal e profissional.

Sendo assim, responda individualmente:

**a.** Descreva uma situação marcante vivida por você como treinador/a em que você ficou muito satisfeito/a com sua liderança. Explique porque sua avaliação foi positiva e quais os valores expressos em comportamentos e atitudes por você e seus/as atletas naquela situação.

**b.** Descreva uma situação marcante vivida por você como treinador/a em que você ficou muito decepcionado/a com sua liderança. Explique porque sua avaliação foi negativa e quais os valores expressos em comportamentos e atitudes por você e seus/as atletas naquela situação.

**c.** Observando o quadro construído por você na atividade 1, descreva o que você poderia ter feito diferente na situação descrita na letra B.

Liderança é uma competência a ser desenvolvida e aprimorada ao longo da vida e da carreira profissional de treinadores/as. Aprender a liderar é tornar-se cada vez mais hábil em relacionar-se mantendo o equilíbrio dinâmico entre o desenvolvimento holístico de atletas e a busca pelo sucesso esportivo. Se você se sentir à vontade pode escolher um/a colega de curso para conversar sobre sua liderança e trocar experiências, da mesma forma como você faz sobre conteúdos tático-técnicos do tênis de mesa. Afinal, liderança também se aprende e se aprimora ao longo do tempo.

capítulo 13

# PAPÉIS E FUNÇÕES DO HEAD COACH

por Heitor de Andrade Rodrigues



Foto: Miriam Zetke

O trabalho do/a treinador/a no esporte de alto rendimento é uma atividade social, complexa e dinâmica, exercida sob intensa pressão, em função das expectativas e cobranças por resultados e conquistas. No âmbito da sociedade contemporânea, as transformações sociais decorrentes do processo de globalização, aceleradas pelas tecnologias digitais de informação e comunicação, tem tornado o trabalho ainda mais complexo e desafiador (LYLE, 2002; MALLET, 2010).

Nesse sentido, compreender e refletir sobre as demandas do trabalho do/a treinador/a pode contribuir para a melhoria da qualidade da atuação, além de subsidiar as iniciativas de desenvolvimento profissional. No presente texto discorro sobre o/a treinador/a principal (*head coach*) no contexto do esporte de alto rendimento, procurando

descrever as características do trabalho, os papéis e funções associados ao mesmo e o desenvolvimento profissional.

O termo "*head coach*" está tradicionalmente associado à figura do/a treinador/a principal no contexto do esporte de alto rendimento. Trata-se de uma representação do profissional responsável por liderar e coordenar um programa ou ciclo treinamento/competição, com o apoio e trabalho colaborativo de uma equipe de profissionais. A atuação ocorre, sobretudo, em seleções nacionais participantes de campeonatos mundiais e Jogos Olímpicos, bem como em instituições esportivas com estrutura administrativa e financeira consolidadas, tendo em vista que o trabalho do/a treinador/a principal implica estrutura organizacional (equipe de trabalho, com cargos e funções) e disponibilidade de recursos financeiros.



Foto: Miriam Jasse

Importante ponderar que essa caracterização do trabalho do/a treinador/a principal (*head coach*) não são plenamente contempladas na realidade de parte significativa dos/as treinadores/as no alto rendimento, haja vista a diversidade de contextos e condições de trabalho encontradas no campo esportivo. Ou seja, as particularidades contextuais em termos de disponibilidade de recursos e expectativas sobre o trabalho do/a treinador/a conformam os papéis e funções, não havendo portanto uma realidade de trabalho ideal, ausente de constrangimentos.

Outro aspecto relevante, é que a definição dos papéis e funções envolve a interpretação do/a próprio/a treinador/a sobre as expectativas em relação ao seu trabalho, a negociação com os demais atores enredados e o estilo próprio com que o/a treinador/a exerce as atribuições (LYLE, 2002; MALLET, 2010). Portanto, há um espectro amplo de possibilidades de demarcação dos papéis e funções do/a treinador/a principal (*head coach*). Essas possibilidades merecem a atenção dos/as treinadores/as, pois devem ser interpretadas e negociadas, no sentido de definir a centralidade do trabalho e delimitar as fronteiras da atuação, na relação com outros profissionais envolvidos.

### PARA REFLETIR:

1. Considerando a realidade atual de trabalho no tênis de mesa, quais são as expectativas em relação ao treinador/a principal? Ou seja, analisando o ambiente, as demandas de trabalho, o comportamento e o pensamento dos envolvidos (diretores/as, supervisores/as, atletas, etc.), qual parece ser a expectativa sobre o seu trabalho?
2. Para atender a essa expectativa, quais funções/papéis você terá que desempenhar?
3. A definição dessas funções/papéis são claras para todos os envolvidos? Do/a diretor/a aos atletas, todos estão cientes das suas atribuições?

O núcleo do/a treinador/a principal (*head coach*) está na liderança e coordenação do programa ou ciclo de treinamento/competição, o que compreende pelo menos quatro etapas complementares, quais sejam: início da temporada; durante a temporada; encerramento da temporada; e após a temporada.

A primeira etapa pressupõe a formulação e projeção do programa. A segunda etapa a implementação do programa. A terceira etapa a avaliação dos resultados do programa. E a quarta e, última, etapa a revisão e melhoria do programa (GILBERT, 2017).

Cada uma dessas etapas abarca um conjunto de tarefas e funções:

- Na etapa de formulação e projeção do programa, entre outras coisas, espera-se que o/a treinador/a defina os princípios e valores que alicerçam a sua filosofia de trabalho, seja capaz de estabelecer e periodizar as metas de médio e longo prazo, e inicie o processo de construção das relações interpessoais, especialmente com os atletas e equipe multiprofissional, na direção de apresentar e negociar o programa de treinamento/competição;
- Na etapa de implementação, o trabalho está concentrado nas tarefas de planejamento, condução, monitoramento, regulação dos treinos e competições;
- Na etapa de avaliação, a análise pormenorizada do processo e do resultado do programa, o que abrange a apreciação e jul-



Foto Miriam Sestier

gamento de dados objetivos de desempenho e das impressões dos diferentes atores sobre o programa;

- Por fim, na etapa de revisão e melhoria, com as informações levantadas na etapa anterior, a tarefa é sinalizar adequações e mudanças, com vistas ao preenchimento das lacunas identificadas no programa (LYLE, 2002; MALLETT, 2010; GILBERT, 2017).

O funcionamento das etapas do ciclo de treinamento/competição está associado à consecução de tarefas e funções complementares, tais como a seleção e recrutamento de atletas e membros da equipe, gestão da equipe multiprofissional, gestão dos recursos disponíveis (materiais, equipamentos e serviços), reuniões e compromissos com a gestão superior (diretores e supervisores), patrocinadores, mídia e familiares dos atletas (LYLE, 2002; MALLETT, 2010).

Espera-se que a responsabilidade pela execução desse conjunto amplo de tarefas e funções seja compartilhada pelo/a treinador/a principal (*head coach*) com outros profissionais, tais como diretores/as, supervisores/as, treinadores/as assistentes, entre

outros, o que abrirá espaço para que o/a treinador/a principal (*head coach*) se dedique à liderar e coordenar o programa, ocupando assim função estratégica e gerencial.

Todavia, caso tenha uma equipe reduzida, o/a treinador/a assumirá prioritariamente as funções e papéis vinculados à implementação do programa (planejamento, condução, monitoramento, regulação dos treinos e competições), podendo ampliar progressivamente o escopo de atuação, à medida em que haja expansão da equipe de trabalho.

#### PARA REFLETIR:

1. Considerando a realidade atual de trabalho, qual é a equipe de profissionais disponível?
2. Com a equipe atual, como pode ser dividida as tarefas vinculadas ao programa de treinamento?
3. Qual será a centralidade do trabalho do/a treinador principal?

Em estudo pioneiro com treinadores/as principais (*head coach*), Mallet e Lara-Bercial (2016) investigaram 14 treinadores de diferentes esportes, campeões em série de Jogos Olímpicos e campeonatos mundiais. Constataram a participação desses treinadores em inúmeras funções e revelaram aquelas consideradas estratégicas por eles, sendo elas: a relevância da filosofia e da capacidade de planejamento, o relacionamento interpessoal e a construção de um ambiente propício à melhoria do desempenho. Em síntese:

- no que se refere à visão dos treinadores, os autores ressaltam a capacidade de desenvolver e materializar uma filosofia clara de trabalho, a habilidade de delinear o programa com visão de médio e longo prazo e a capacidade de simplificar o caminho para alcançar as metas;
- no que diz respeito às pessoas, destacam a importância do recrutamento e das relações interpessoais entre o/a treinador/a, o atleta e a equipe, com ênfase para o cultivo do sentimento de confiança em si mesmo (atleta), no/a treinador/a e na equipe;
- por fim, em relação ao ambiente, a criação de uma cultura capaz de estimular

e promover o desempenho, na qual os atletas encontram, a um só tempo, estabilidade, segurança e níveis elevados de exigência (MALLETT; LARA-BERCIAL, 2016).

O percurso formativo para se tornar treinador/a principal (*head coach*) é reconhecidamente único e singular, envolvendo experiências de aprendizagem particulares e difíceis de serem generalizadas em torno de um modelo ou padrão. Apesar disso, pesquisas retrospectivas evidenciam algumas tendências (WERTHNER; TRUDEL, 2006; MALLETT, 2010), tais como:

- experiência prolongada como atleta da modalidade;
- experiências prévias como treinador/a, entre 5 e 10 anos, antes de assumir a função de treinador/a principal (*head coach*);
- a maioria possui formação em nível superior, principalmente em cursos de Educação Física ou área afins;
- e elevada valorização das oportunidades de aprendizagem no próprio contexto de trabalho, na observação e diálogo com outros treinadores/as.

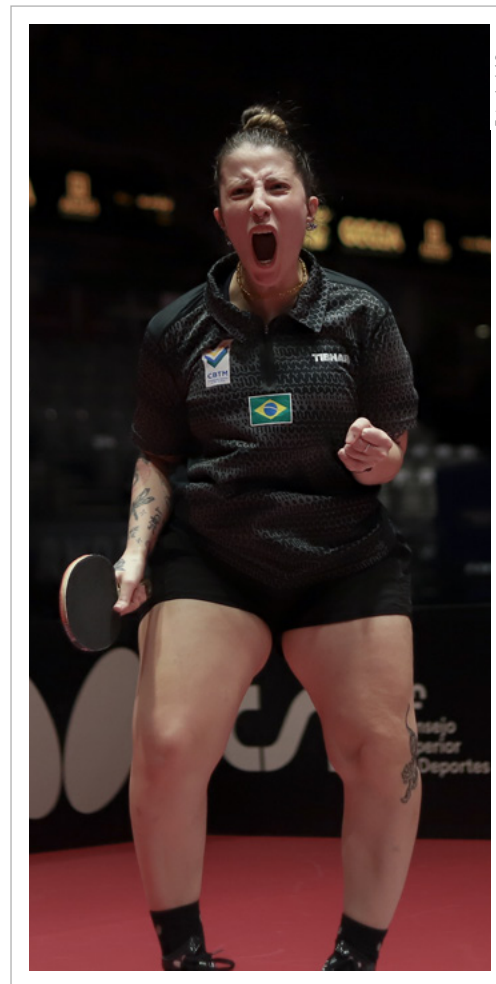


Foto: André Soares



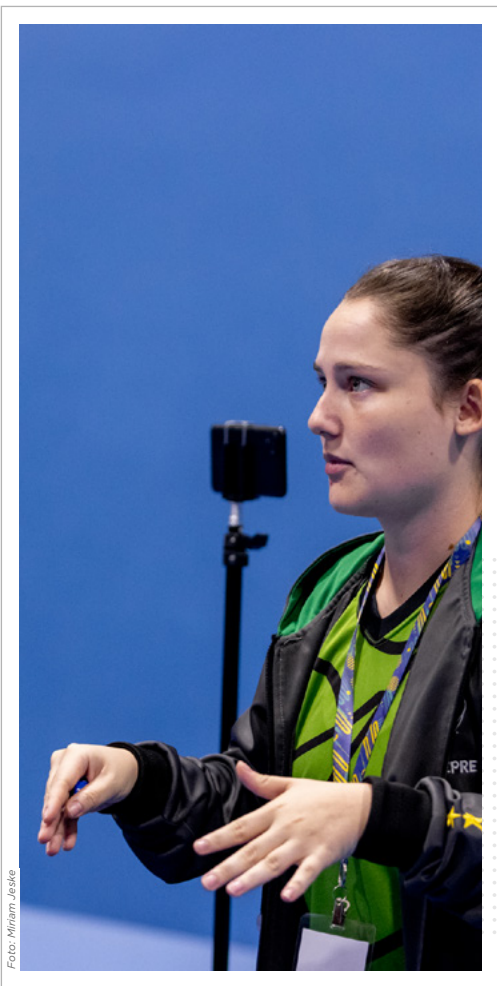


Foto: Minim. Jesse

No que se refere às estratégias de desenvolvimento profissional, considerando as características do trabalho do/a treinador/a principal (*head coach*), tais como as particularidades da cultura esportiva em que atua, as exigências vinculadas à conquista de resultados esportivos e a rotina atribulada, é imprescindível mapear as necessidades de aprendizagem do/a treinador/a e, com isso, colocar a sua disposição estratégias construídas sob medida, as quais possam atender às expectativas formativas e contribuir com a qualificação do trabalho. Dentre as possibilidades, vale ressaltar o potencial da mentoria com treinadores/as ou profissionais experientes, da aprendizagem baseada em via-

gens, do suporte de especialistas em temas sensíveis para o/a treinador/a, entre outras possibilidades de construção de um plano individual de desenvolvimento (COB, 2022; RODRIGUES et al., 2020).

Para finalizar é importante ressaltar que cada treinador(a) leva a cabo as funções e papéis associados ao trabalho de treinador(a) principal (*head coach*) de maneiras muito distintas. Levando em conta as potencialidades e fragilidades pessoais e profissionais, imprimem à função suas preferências e estilos de liderança, dando contornos e identidade própria ao trabalho, o que faz de cada treinador(a) um profissional único.

# REFERÊNCIAS

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil**. 2022. 228 p. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/modelo-desenvolvimento-esportivo>. Acesso em 05 mai. 2023.

GILBERT, W. **Coaching better every season**: a year-round system for athlete development and program success. Champaign: Human Kinetics, 2017. 424 p.

LYLE, J. The role of the coach. In: LYLE, J. (Orgs.). **Sports coaching concepts**: A framework for coaches' behaviour. London: Routledge, 2002, p. 360.

MALLETT, C. J. Becoming a high-performance coach: pathways and communities. In: LYLE, J.; CUSHION, C. (Orgs.). **Sports coaching**: professionalization and practice. Elsevier, 2010. p. 119-134.

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.

RODRIGUES, H. A. et al. O mentoring como estratégia de desenvolvimento profissional de um treinador de basquetebol de alta performance. **Journal of Physical Education**, v. 31, p. 1-11, 2020.

WERTHNER, P.; TRUDEL, P. A new theoretical perspective for understanding how coaches learn to coach. **The Sport Psychologist**, v. 20, p. 198-212, 2006.

capítulo 14

# AVALIAÇÃO FINAL

por Heitor de Andrade Rodrigues



Foto: Miriam Jéssie

# ANÁLISE DE ENTREVISTA

Após a leitura do texto e observação da videoaula, chegou o momento de contextualizar os conhecimentos à realidade do tênis de mesa. Para tanto, selecionamos uma entrevista realizada por Taisa Belli (Confederação Brasileira de Tênis de Mesa) com o treinador Anders Thunstrom (*Head Coach* da Seleção Sueca de Tênis de Mesa, 1990-1993), nela o treinador aborda informações sobre a sua carreira, a função de treinador principal, a filosofia, entre outros temas.

Sugerimos que a entrevista seja assistida pelo menos duas vezes. Na primeira, assista com mais liberdade, do início ao fim, sem o compromisso em tomar nota. Na segunda, identifique os trechos em que o treinador discorre sobre as características do trabalho do treinador principal (*head coach*) e os princípios e valores que sustentam a sua filosofia. Tome nota das informações e, na sequência, sintetize no quadro ao lado:

**Quadro 1:** Síntese da entrevista de Anders Thunstrom

Tema	Síntese
<b>Características do trabalho do treinador principal (<i>head coach</i>)</b>	
<b>Filosofia de trabalho de Andres Thunstrom</b>	

## FORMULAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA FILOSOFIA DE TRABALHO

Leia o “Caso” abaixo.

Após ser contratada para liderar e coordenar um ciclo de treinamento/competição com a seleção nacional de tênis de mesa, a treinadora Eduarda está em seus primeiros encontros com a equipe de trabalho, especificamente com a comissão técnica (treinadores/as assistente, preparador/a físico/a, fisioterapeuta, médico e etc.). A expectativa é que ela apresente a forma ou a maneira como gosta e pretende trabalhar. Em outras palavras, os encontros serão oportunidades para Eduarda compartilhar sua filosofia, as expectativas em relação à equipe, as prerrogativas e responsabilidades de trabalho de cada membro.

Em referência ao caso descrito anteriormente, agora é a sua vez de se imaginar no momento descrito anteriormente, colocando-se no lugar de Eduarda. Agora é sobre você: sua tarefa é formular previamente os elementos (princípios e valores) que constituem a sua filosofia, além de definir as funções e papéis que pretende exercer e aqueles que devem ser assumidos pelos demais membros da equipe. Para tanto, sugerimos um caminho para exercitar essa tarefa.

Sobre a filosofia, inicie respondendo às questões a seguir:



Foto: André Soares

**Quadro 2:** Questões para refletir sobre a filosofia

Questões	Exemplos de resposta (você não precisa escolher as possibilidades listadas, são apenas exemplos)	Respostas
<b>Por que sou treinador/a no contexto do alto rendimento?</b>	Para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alcançar os resultados esportivos que não fui capaz de atingir como atleta;</li> <li>• elevar o nível competitivo e o status da minha modalidade esportiva;</li> <li>• formar novas gerações de atletas vencedores;</li> <li>• promover a excelência esportiva no tênis de mesa;</li> <li>• vencer campeonatos mundiais e Jogos Olímpicos;</li> </ul>	
<b>Como quero ser reconhecido pelo meu trabalho?</b>	Pela(o): <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de gestão;</li> <li>• capacidade de planejamento;</li> <li>• competência estratégica;</li> <li>• conquistas;</li> <li>• evolução técnica de atletas;</li> <li>• exemplo;</li> <li>• inteligência;</li> <li>• qualidade do treino;</li> <li>• qualidade dos relacionamentos;</li> <li>• trabalho em equipe;</li> </ul>	
<b>Quais são os valores pessoais que alicerçam a minha atuação?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coragem;</li> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Determinação;</li> <li>• Disciplina;</li> <li>• Honestidade;</li> <li>• Honradez;</li> <li>• Justiça;</li> <li>• Perseverança;</li> <li>• Resiliência;</li> <li>• Respeito;</li> <li>• Transparência;</li> <li>• União.</li> </ul>	

*Elaborado pelo autor*

*Fonte: Adaptado de COB (2022)*



Lembre-se, nos termos em que estamos tratando aqui, a filosofia se refere às maneiras como você encara, de modo geral, a vida e, de modo particular, o esporte e o trabalho como treinador. Os princípios e valores que fundamentam a filosofia representam o alicerce sobre o qual o programa será desenvolvido, oferecendo o embasamento e a orientação necessária aos processos de tomadas de decisão, às formas de relacionamento interpessoal, aos comportamentos e atitudes esperadas, etc.

Após o exercício realizado no quadro 2 procure representar a sua filosofia em uma figura, desenho ou imagem, a partir da qual possa comunicar a mesma aos membros da equipe. A escolha de uma imagem que permita formular uma metáfora ou analogia

também pode ajudar. Imagine, por exemplo, que um/a treinador/a escolheu a imagem de uma árvore. A partir da imagem da árvore estabeleceu relações entre as partes da árvore e a sua filosofia, as raízes que dão sustentação, o caule que interliga a raiz aos galhos, as folhas que produzem o alimento que permite a árvore se desenvolver e, com isso, gerar os frutos. Outros/as treinadores/as podem escolher figuras geométricas (pirâmide, círculos, etc.) ou, quem sabe, produzirem seus próprios desenhos.

Agora é com você: elabore com calma e profundidade uma figura que expresse sua filosofia e a descreva com a riqueza de detalhes suficiente para que você não precise explicá-la verbalmente.

## DIVISÃO DE FUNÇÕES E PAPÉIS

Em relação à divisão das funções e papéis, inicie respondendo às questões a seguir:

**Quadro 3:** Questões para refletir sobre os papéis e funções

Questões	Respostas
Quais são as tarefas e funções imprescindíveis ao sucesso do programa de desenvolvimento de atletas de alto rendimento que eu atuo ou gostaria de atuar?	
Quais são as tarefas e funções que desenvolvo com maestria?	
Quais são as tarefas e funções que encontro dificuldades ou tenho limitações para realizar?	
Quais são as tarefas e funções que pretendo assumir prioritariamente?	
Quais são as tarefas e funções que devem ou podem ser assumidas por outros membros da equipe?	
Quem são os/as profissionais que podem compartilhar funções e assumir integralmente outras?	

Elaborado pelo próprio autor | Fonte: pesquisa direta.



Após responder às questões no quadro 3, sintetize as tarefas e funções associadas ao desenvolvimento do programa de treinamento/competição, defina aquelas sob a sua responsabilidade, as que serão compartilhadas e as que serão assumidas por cada profissional da equipe.

Previamente à reunião com a comissão técnica é importante compartilhar e alinhar a proposta com a gestão superior (diretores/as, supervisores/as, etc.), o que permitirá acolher as perspectivas de outros atores e, com isso, construir o apoio necessário à sequência do programa. Prepare uma apresentação adequada para atingir esse público gestor.

Na sequência, organize uma apresentação para tratar desses temas do programa de treinamento/competição (filosofia e fun-

ções/papéis) com a comissão técnica. No encontro é possível ajustar detalhes da filosofia e da divisão das funções/papéis a partir do diálogo e negociação com a equipe. Se for de sua preferência, em uma proposta de construção conjunta com a equipe você pode propor que realizem os mesmos exercícios individualmente e busquem pontos em comum para uma construção coletiva.

Por fim, em reuniões dessa natureza é importante que o/a treinador/a demonstre os fundamentos de suas escolhas, que as mesmas foram planejadas e refletidas previamente com o apoio da gestão superior. Concomitantemente, é desejável abrir o canal de diálogo com a comissão técnica, acolhendo, debatendo e negociando as opiniões e demandas apresentadas, como indicado. Por fim, esclarecer que a decisão final é prerrogativa do/a treinador/a.



Foto: Gustavo Medeiros

## ATIVIDADES E MATERIAIS COMPLEMENTARES

1. Para conhecer a diversidade de filosofias que orientam o trabalho dos(as) treinadores no esporte, recomendamos assistir à série “Playbook – Estratégias Para Vencer”. A série, no formato documental, explora as filosofias que orientam o trabalho de cinco treinadores/as vencedores no futebol, basquetebol e tênis de campo.

2. Para conhecer uma experiência formativa com um treinador no contexto de alto rendimento esportivo, recomendamos ouvir o podcast “SESCAST – TREINADORES”, no qual Thatiana Freire entrevista Heitor de Andrade Rodrigues e o treinador Hélio Rubens Garcia Filho. O podcast oferece uma oportunidade de conhecer os detalhes da estratégia de mentoria.

Para ouvir o podcast, clique neste [link](#).



Foto: Luis Miguel Ferreira



UNIVERSIDADE DO  
**TÊNIS DE MESA**  
by CBTM