

O MENTORING COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE UM TREINADOR DE BASQUETEBOL DE ALTA PERFORMANCE

MENTORING AS A PROFESSIONAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR A HIGH-PERFORMANCE BASKETBALL COACH

Heitor de Andrade Rodrigues¹, Hélio Rubens Garcia Filho², Andrea Woodburn³ e Glenn Cundari⁴

¹Universidade Federal de Goiás, Goiânia-GO, Brasil.

²Sesi-Franca Basquetebol, Franca-SP, Brasil.

³Universidade de Laval, Laval-Quebec, Canadá.

⁴Associação Profissional de Golfe do Canadá, Halton Hills-Ontário, Canadá.

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar a estratégia formativa do *mentoring* desenvolvida com um treinador de basquetebol de alta *performance*. A intervenção com o *mentoring* foi realizada ao longo de onze meses, tendo como propósito o desenvolvimento da prática reflexiva de um treinador de basquetebol de alta *performance*, participante de competições nacionais e internacionais. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, tendo como método o estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados foram o diário de campo e a entrevista semiestruturada. Para análise dos dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam os desafios inerentes à construção da relação mentor-treinador, os desafios enfrentados pelo treinador em seu cotidiano de trabalho e a relevância do *mentoring* no desenvolvimento profissional do treinador.

Palavras-chave: Capacitação Profissional. Prática Profissional. Educação.

ABSTRACT

The aim of the research was to analyze the mentoring training strategy developed with a high-performance basketball coach. The mentoring intervention was carried out over eleven months, with the purpose of developing the reflexive practice of a high-performance basketball coach, participant in national and international competitions. The methodology used is qualitative in nature, using the case study approach. The instruments of data collection were the field journal and the semi-structured interview. For analysis of the data we opted for the content analysis technique. The results point out the challenges inherent to the construction of the mentor-coach relationship, the challenges faced by the coach in his daily work and the relevance of mentoring in the professional development of the coach.

Keywords: Professional Training. Professional Practice. Education.

Introdução

O treinador esportivo é reconhecido como um elemento central no desenvolvimento de atletas e equipes de alta *performance*. Sua capacidade de liderar o processo de treinamento e gerir o ambiente de competição são pontos chave na obtenção dos resultados esportivos¹.

Concomitantemente, pesquisas têm demonstrado que o desenvolvimento profissional do treinador esportivo é fundamental na melhoria da qualidade do treinamento, nomeadamente no progresso das relações entre treinador e atleta²⁻⁴.

No âmbito desse debate há uma inquietação quanto aos modelos de desenvolvimento profissional que devem ser empregados com treinadores de alta *performance*, tendo em vista que as situações de aprendizagem formal são pouco valorizadas pelos treinadores⁵ e as expectativas formativas estão orientadas pelos desafios do cotidiano de trabalho^{6,7}.

Assim, sugere-se que propostas de desenvolvimento profissional do treinador estejam baseadas nas demandas do cotidiano de trabalho desses profissionais, tenham como referência as teorias de aprendizagem de adultos, ofereçam oportunidades de prática, reflexão e pesquisa, bem como tempo e espaço para que os treinadores se apropriem de seu percurso formativo^{8,9}.

Dentre as estratégias alinhadas a essa perspectiva de desenvolvimento profissional está o *mentoring*, o qual é considerado uma estratégia de desenvolvimento do treinador, na medida em que favorece a conexão entre teoria e prática, podendo, com isso, potencializar as oportunidades de aprendizagem advindas das experiências profissionais¹⁰.

Grosso modo, o *mentoring* é uma estratégia de desenvolvimento profissional em que duas pessoas, com diferentes experiências e conhecimentos, constroem uma relação com o propósito de troca de informações e criação compartilhada de conhecimentos, tendo como finalidade o desenvolvimento pessoal e profissional¹¹.

A relevância do *mentoring* tem sido progressivamente reconhecida e estudada em diferentes campos profissionais, especialmente na educação e saúde. No contexto profissional do treinador esportivo identifica-se um interesse crescente quanto ao potencial formativo do *mentoring*, todavia a estratégia é pouco desenvolvida em termos de delimitação conceitual e carece de evidências científicas mais robustas que permitam comprovar a sua eficácia¹².

No presente estudo optou-se por uma perspectiva de trabalho com o *mentoring* com foco no desenvolvimento da prática reflexiva do treinador, com vistas à tomada de consciência sobre os desafios do cotidiano de trabalho e à construção compartilhada de conhecimentos, no intuito de orientar os processos de tomada de decisão do treinador.

A prática reflexiva é um elemento chave na aprendizagem experiencial¹³, na medida em que promove a mediação entre a experiência e o conhecimento¹⁴, oportunizando ao treinador aprofundar o conhecimento de si mesmo e de sua prática profissional¹⁵.

Em outras palavras, a prática reflexiva é um processo em que o sujeito, em nosso caso o treinador, examina a sua experiência, no intuito de acessar, compreender e desenvolver o conhecimento subjacente a ela. Um processo cognitivo, intencional, eliciado pelo questionamento sobre a própria prática, que pressupõe a transformação da experiência em aprendizagem e tem como resultado a mudança de um comportamento, valor, crença, conhecimento, etc¹⁶.

Diante desses aspectos, o problema de pesquisa que orientou a investigação pode ser enunciado a partir das seguintes questões: Quais são os desafios envolvidos na implementação e desenvolvimento do *mentoring*? E, quais são as potencialidades dessa estratégia no desenvolvimento profissional do treinador esportivo? Por sua vez, o objetivo da pesquisa foi analisar a estratégia formativa do *mentoring* desenvolvida com um treinador de basquetebol de alta *performance*.

Métodos

Abordagem metodológica

Para o desenvolvimento da investigação optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, uma abordagem naturalista e interpretativa que estuda os fenômenos em seus cenários naturais e busca interpretá-los tomando por base os significados que as pessoas a eles conferem¹⁷. No que diz respeito ao método elegeu-se o estudo de caso, o qual surge da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos, permitindo investigações significativas de eventos da vida real. O estudo de caso mais do que a escolha de um método é a opção por investigar um fenômeno específico, único e particular¹⁸.

Sujeito participante

O caso está representado pelo desenvolvimento profissional de um treinador de basquetebol de alta *performance*. O treinador, no momento da pesquisa, tinha 42 anos de idade e 25 anos de experiência como atleta profissional da modalidade, com passagens vitoriosas por inúmeros clubes nacionais e seleção brasileira. No ano de 2015, o treinador fez a transição da carreira de atleta para a carreira de treinador, nos moldes do que tem sido

descrito como *fast track transition*¹⁹. Do ponto de vista da formação profissional, o treinador concluiu o curso de Educação Física e realizou três períodos concentrados de estágio com treinadores renomados nos Estados Unidos, Espanha e Argentina, respectivamente, com os treinadores Steve Kerr (Golden State Warriors), Svetislav Pešić (Barcelona)/Carles Duran (Juventud Badalona) e Julio Lamas (San Lorenzo).

Como treinador, ao longo de três anos, participou do Campeonato Paulista de Basquete da Divisão Especial (Série A1), da Liga Nacional de Basquete no Novo Basquete Brasil (NBB) e da Liga Sul-Americana de Basquetebol, com resultados expressivos em todas as competições, inclusive sendo campeão de algumas edições.

Caracterização da intervenção

A intervenção com o *mentoring* foi realizada ao longo do ano de 2018, entre os meses de fevereiro e dezembro, por meio de encontros quinzenais, em sua maioria realizados à distância, com auxílio do recurso de vídeo-chamada do aplicativo *Skype*. Ao todo foram realizados 16 encontros, com média de 45 minutos cada.

Durante esse período, o mentor, a partir de um conjunto estruturado de atividades, guiou, encorajou e apoiou a prática reflexiva do treinador, tendo como ponto de partida os desafios do trabalho do mesmo. Em termos de abordagens da prática reflexiva optou-se pela conversa reflexiva¹⁷, a qual ocorre com a participação ativa de um interlocutor crítico (*critical friend*), no caso o mentor, responsável por mediar o processo reflexivo, explorando e adicionando novos conhecimentos à prática profissional.

Para orientar a conversa reflexiva entre o mentor e o treinador adotou-se o modelo de aprendizagem por meio da experiência¹⁵ (Figura 1). De acordo com o modelo, no cotidiano de trabalho os treinadores se deparam com “desafios do treinamento” (*coaching issues*) que não estão dados ou prontos e precisam ser problematizados e delimitados pelos treinadores. O processo de demarcação do desafio (*issues setting*) está vinculado ao papel profissional concebido pelo treinador, que por sua vez está intimamente relacionado à filosofia de trabalho adotada. Com a delimitação do desafio, o treinador busca elaborar as estratégias de solução (*strategy generation*), em seguida as coloca em prática (*experimentation*) e posteriormente avalia o resultado (*evaluation*).



Figura 1. Modelo de aprendizagem por meio da experiência

Fonte: Adaptado de Gilbert e Trudel¹⁵

Instrumentos, técnicas de coleta e análise dos dados

Para coleta de dados optou-se pelo diário de campo e pela entrevista semiestruturada²⁰. O diário de campo foi utilizado para registrar as atividades desenvolvidas

antes, durante e depois de cada reunião, bem como para descrever as impressões, percepções e sentimentos do mentor ao longo do trabalho. Por sua vez, a entrevista foi realizada com o intuito de captar as percepções do treinador em relação ao trabalho realizado.

Para análise dos dados optou-se pela Análise de Conteúdo²¹. Inicialmente, realizou-se a análise indutiva dos dados obtidos no diário de campo e na entrevista, chegando-se a algumas categorias provisórias de significado. As categorias obtidas por meio da análise do diário de campo foram os desafios do mentor, os desafios do treinador e as impressões do mentor em relação à potencialidade do trabalho. Por sua vez, a análise da entrevista permitiu identificar as impressões do treinador sobre o desenvolvimento do trabalho, bem como a sua percepção sobre a efetividade do mentoring em seu desenvolvimento. Posteriormente, fez-se o cruzamento das categorias obtidas na análise do diário de campo com as categorias obtidas na entrevista, o que permitiu chegar a três categorias definitivas, quais sejam: os desafios da construção da relação mentor-treinador; os desafios do trabalho do treinador; e as percepções do treinador sobre o *mentoring*.

Confiabilidade dos dados e comitê de ética

Em relação à confiabilidade e validade dos dados foram adotados os seguintes procedimentos: (1) O mentor/pesquisador responsável pela intervenção com o *mentoring* e pela coleta de dados é professor e pesquisador do basquetebol no contexto universitário e *coach developer* certificado pelo *International Council for Coaching Excellence* (ICCE), tal experiência o qualifica a dialogar e compreender a linguagem, as terminologias e os pensamentos do treinador; (2) Procedeu-se a revisão por pares dos dados e resultados, por uma pesquisadora e *coach developer* e um *coach developer*, ambos certificados pelo ICCE, os quais analisaram o conjunto de dados e compararam suas interpretações com as do pesquisador primário, não havendo discrepâncias significativas entre as análises.

Registra-se que a investigação foi aprovada junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE – nº 03932718.3.0000.5083) e, posteriormente, desenvolvida com o consentimento do treinador.

Contexto da Pesquisa

A relação entre o mentor e o treinador foi iniciada ao final do ano de 2017 por intermédio do preparador físico da equipe, o qual promoveu uma conversa informal entre ambos, após uma visita do mentor ao treino da equipe. Na oportunidade o treinador relatou seus desafios profissionais e seu desejo em se desenvolver profissionalmente. O mentor, por sua vez, relatou seu engajamento e experiência na formação e desenvolvimento profissional de treinadores.

Nesse primeiro encontro o treinador demonstrou interesse em conhecer as estratégias formativas que poderiam ser colocadas à sua disposição e o mentor sentiu necessidade de compreender as expectativas e objetivos do treinador, o que deu origem a uma segunda reunião, dessa vez mais estruturada, na qual decidiu-se pelo início de um trabalho periódico e sistemático.

Em fevereiro de 2018 iniciou-se um trabalho de desenvolvimento profissional do treinador, a partir estratégia formativa do *mentoring*, tendo como eixo central o processo reflexivo do treinador em referência aos seus desafios profissionais.

O trabalho foi desenvolvido no transcórre de quatro competições, quais sejam: o NBB 2017/2018, o Campeonato Paulista 2018, a Liga Sul-Americana 2018 e o NBB 2018/2019. A trajetória do treinador e sua equipe nessas competições foi descrita na sequência (Figura 2).

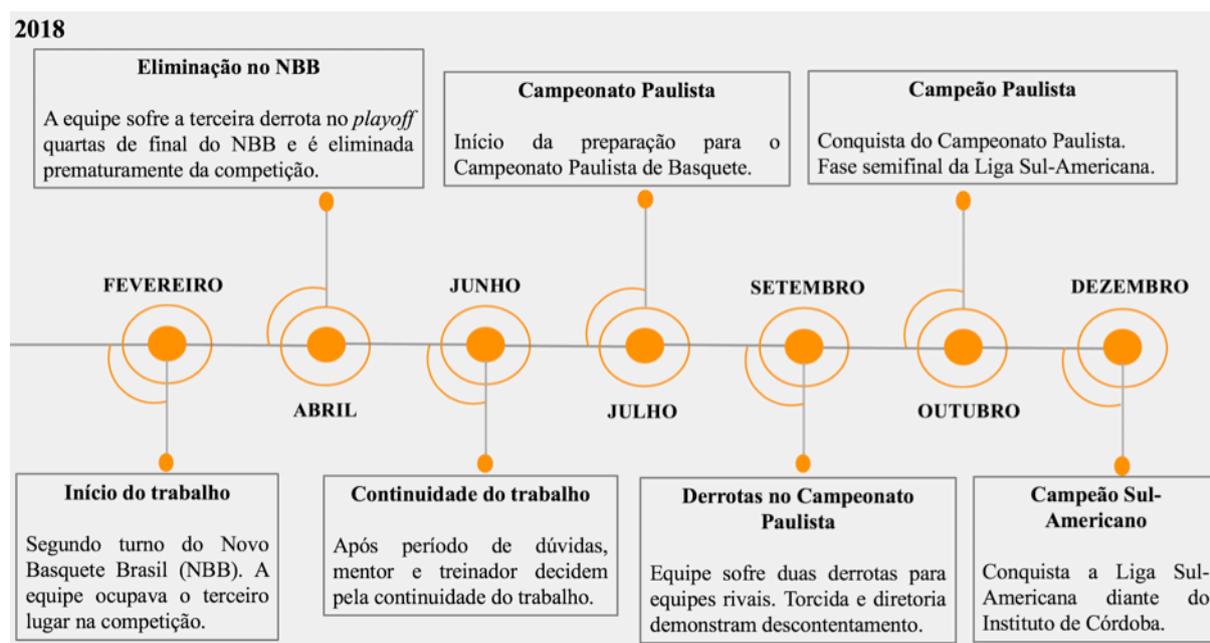


Figura 2. Linha do tempo do desenvolvimento do trabalho

Fonte: Elaborada pelo pesquisador

Como é possível depreender dos episódios descritos, houve ao longo do trabalho três momentos bem definidos. O primeiro, entre fevereiro e abril, que caracteriza o início da intervenção, em que o treinador gozava de relativa estabilidade. O segundo momento, entre abril e setembro, de grande instabilidade. Por fim, o terceiro momento, entre outubro e dezembro, caracterizado por uma guinada, com melhoria do desempenho da equipe e obtenção de resultados significativos em competições.

Resultados e Discussão

Com a análise dos dados chegou-se a três categorias de resultados que evidenciam: (1) o desafio inerente à construção da relação entre mentor e treinador; (2) os desafios enfrentados pelo treinador no cotidiano de trabalho; e (3) as percepções do treinador sobre o *mentoring* em seu desenvolvimento profissional.

Construção da relação mentor-treinador

Logo no início da intervenção o mentor se deparou com um desafio, qual seja o estabelecimento de uma relação de cumplicidade e confiança com o treinador que viabilizasse o engajamento do mesmo na proposta formativa. Apesar de decidido a realizar o trabalho, o treinador demonstrava dificuldades em encontrar tempo para participar das reuniões e realizar as tarefas estabelecidas.

Esse desafio esteve presente nos primeiros três meses, o que teve como resultado reuniões assistemáticas, com envolvimento superficial do treinador e pouca profundidade das reflexões. Registra-se que em nenhum momento o treinador considerou a possibilidade de suspender ou encerrar o trabalho, porém esse comportamento passou a preocupar e incomodar o mentor, tendo vista o impacto do engajamento superficial no desenvolvimento da estratégia formativa.

A princípio essa dificuldade em participar efetivamente do trabalho foi interpretada como falta de tempo, em função da rotina atribulada do treinador. Todavia, em entrevista, ao ser questionado sobre esse comportamento, o treinador respondeu que no início teve dificuldade em atribuir sentido ao trabalho.

O começo ... era aquele negócio de... de eu ganhar confiança e entender o que seria esse processo. O que seria o seu trabalho em relação ao meu trabalho. Realmente teve isso... por que eu ficava me perguntando. Aonde isso vai melhorar pra mim? Aonde eu vou usar isso para melhorar o que eu tenho que fazer para melhorar dentro da quadra, ou fora dela, ou no relacionamento...tal?

Com o transcorrer do trabalho, a resistência do treinador pôde ser interpretada como uma espécie de proteção em relação à vulnerabilidade gerada pelo trabalho. Sobre isso vale destacar que o treinador revelou ao mentor informações sobre a sua constituição como pessoa e profissional, o que expôs, de certa maneira, as suas virtudes e fragilidades.

Além da proteção em relação ao olhar do mentor, identificou-se que esse comportamento era parte de um processo de significação dos sentimentos e informações a que o treinador fora exposto no transcorrer do trabalho. Em outras palavras, o treinador, diante de uma compreensão mais clara de si mesmo e de seus desafios profissionais, questionou-se sobre a sua capacidade e disposição em rever seus valores, crenças e comportamentos, bem como em enfrentar seus desafios profissionais.

Desse forma, o trabalho inicial produziu no treinador desconfiância, insegurança, dúvida, o que teve como consequência o recolhimento sob si mesmo e resistência em relação ao trabalho proposto. Isso, somado à falta de tempo e a incompreensão inicial quanto à estratégia do *mentoring*, marcou a primeira fase da intervenção.

Pesquisas têm demonstrado que o tempo é a maior barreira ao desenvolvimento da prática reflexiva, o que leva os treinadores a se afastarem dessa atividade ou a buscarem formas alternativas para realizá-la^{22,23}. Por outro lado, Anderson *et al.*¹⁶ ressaltam que a prática reflexiva exige que os profissionais estejam abertos e reservem tempo e espaço para examinar retrospectivamente a prática profissional. Por vezes, esse exame pode levar a sentimentos de desconforto ou vulnerabilidade. Olsson, Cruickshank e Collins^{24:56} asseveram:

É claro que ter que abandonar crenças, suposições e fatos percebidos há muito tempo será uma jornada substancial, cansativa e incômoda para o *mentee* (e, talvez, para o mentor), incluindo quedas inevitáveis de confiança e, potencialmente, desempenho. Como resultado, muitos se esquivam [...], permanecem relutantes em atualizar suas crenças, ignoram evidências contrárias [...].

Registra-se, ainda, que a efetividade da relação estabelecidas entre o mentor e treinador está intimamente relacionada à posição hierárquica ocupada pelo mentor no campo esportivo e, sobretudo, à maneira como o treinador percebe essa posição, o que exige considerar o capital social, cultural e simbólico acumulado pelo mentor⁵. Além disso, já existem evidências²⁵ de que a qualidade da relação entre mentor e *mentee* está associada a determinados comportamentos. Dentre os comportamentos do *mentee* que comprometem a experiência com o *mentoring*, destacam-se: a falta de compromisso, a mentalidade negativa e a falta de previsão e preparação para as sessões de orientação.

Além desses aspectos discutidos por outros autores, o resultado da pesquisa permite acrescentar que a implementação do *mentoring* exige que o mentor esclareça, reiteradamente, os princípios que regem a estratégia formativa e as responsabilidades do treinador no desenvolvimento do trabalho. Concomitantemente, é necessário empatia e paciência com o possível desconforto experimentado pelo treinador no início do trabalho.

Desafios do treinador

Por desafios compreende-se situações complexas e/ou problemáticas, de difícil equacionamento, que afetam o trabalho do treinador e os resultados esportivos da equipe.

Inúmeros desafios permearam as conversas entre mentor e treinador, dentre eles vale destacar: a relação treinador-atleta, a relação treinador-assistente técnico, a relação treinador-diretoria, a construção de uma filosofia e modelo de jogo, a escolha de um capitão, as estratégias e ações táticas ofensivas, a pressão da torcida e a influência das redes sociais na liderança e autoridade do treinador.

Os três primeiros desafios listados anteriormente foram recorrentes. Tratam-se de desafios que, em diferentes momentos, afetaram o trabalho cotidiano do treinador e, por isso, foram amplamente explorados ao longo das conversas reflexivas. O primeiro desafio foi abordado pelo treinador no início do trabalho, entre fevereiro e abril, e remete à relação do treinador com dois atletas. Grosso modo, os dois atletas desafiavam a autoridade do treinador, por meio de comportamentos indisciplinados e desrespeitosos em relação às suas decisões. O treinador demonstrava bastante incomodo com a situação, questionava-se sobre a motivação dos atletas e, sobretudo, a melhor maneira de resolver aquele conflito.

O segundo desafio emergiu no período de reformulação da equipe, às vésperas do Campeonato Paulista, e remete à relação entre o treinador e o assistente técnico. Na oportunidade, o treinador permaneceu no comando da equipe e houve a substituição do assistente técnico. Essa mudança foi fonte de conflito para o treinador, pois estava acostumado ao trabalho com o antigo assistente. Além disso, deparou-se com um assistente com perfil profissional diferente do primeiro, o que lhe exigiu um esforço de conhecimento do novo colega, de negociação de concepções sobre o jogo e o processo de treinamento e de demarcação do espaço e responsabilidade de cada um na condução da equipe.

O terceiro desafio esteve presente na primeira metade do trabalho e tornou-se mais evidente em meados de setembro, na segunda fase do Campeonato Paulista, e remete à relação treinador-diretoria. No âmbito da diretoria o contato do treinador estava concentrado na figura do supervisor, do presidente e de alguns conselheiros do clube, em torno de assuntos vinculados à contratação de atletas e ao desempenho da equipe. Nesse contexto o treinador demonstrava descontentamento em relação ao seu espaço e poder no processo decisório, em sua visão algumas decisões da diretoria eram prerrogativas do treinador. Esse descontentamento foi intensificado na segunda metade do Campeonato Paulista, quando a diretoria apresentou sinais ambíguos sobre a continuidade do treinador na equipe.

Os três desafios descritos podem ser classificados como conflitos interpessoais no esporte^{26:88}, ou seja: “uma situação em que os parceiros de relacionamento percebem um desacordo sobre, por exemplo, valores, necessidades, opiniões ou objetivos que se manifestam através de reações cognitivas, afetivas e comportamentais negativas”. Além disso, remetem ao conhecimento interpessoal do treinador²⁷, à sua capacidade em interagir com os indivíduos e grupos no contexto de treinamento.

Apesar das boas intenções dos atores esportivos (treinador, membros da comissão técnica, atletas, dirigentes), haverá momentos em que a harmonia no trabalho será interrompida por desacordos, desentendimentos ou conflitos. Essas disputas podem ser causadas por expectativas não satisfeitas, discordâncias sobre carga ou conteúdo de treinamento, desempenho inadequado ou escolhas de vida privada, mas também por comportamentos individuais, como a liderança rígida e autocrática dos treinadores, bem como condutas inadequadas e inapropriadas dos atletas²⁸.

Esses resultados corroboram os estudos²⁹ que situam a relação interpessoal (treinador-atleta) no cerne do treinamento esportivo. Para Jowett³⁰ o treino é um processo interpessoal em que tanto o treinador quanto o atleta inevitavelmente se envolvem uns com os outros. O relacionamento treinador-atleta é, portanto, uma situação social marcada pelos pensamentos, sentimentos e comportamentos de ambos, de maneira mútua e interdependente. Nessa perspectiva, é possível afirmar que o bom relacionamento pode potencializar a

capacidade do treinador de influenciar, apoiar, ajudar, ouvir, guiar, instruir, etc. Por outro lado, sem um bom relacionamento não é possível ter um treinamento efetivo.

No caso do presente estudo os resultados indicaram que os conflitos interpessoais extrapolam a relação treinador-atleta e perpassam a relação com outros atores esportivos, o que exige do treinador cultivar bons relacionamentos com os membros da comissão técnica e da diretoria. Para tanto, parece ser fundamental que o treinador conheça a si mesmo, desenvolva uma escuta atenta para conhecer as expectativas dos demais (assistente técnico, supervisor, etc) e demarque claramente as prerrogativas e responsabilidades de cada envolvido no contexto de treinamento.

As percepções do treinador sobre o mentoring

A relevância e efetividade do *mentoring* foi reconhecida pelo treinador na segunda metade do trabalho, período em que se deparou com o baixo desempenho da equipe e foi exposto a uma situação de instabilidade profissional.

Em setembro de 2018, após duas derrotas para equipes rivais e candidatas ao título do Campeonato Paulista, o treinador se viu em meio a um turbilhão de críticas quanto ao desempenho da equipe. Parcela da torcida e imprensa questionava a capacidade do treinador para seguir a frente do comando da equipe. Houve, inclusive, reunião do treinador com a diretoria para avaliar os resultados negativos e decidir sobre a continuidade do trabalho.

Em meio a esse situação, o treinador declarou que o resultado de sete meses de trabalho com o *mentoring* foram fundamentais para atravessar e superar as dificuldades encontradas naquela ocasião.

Hoje eu tenho a noção que... na hora que você fala na virada que nós tivemos. A virada na verdade ela só se deu por causa dessa preparação que tive tanto no *mentoring* quanto na terapia. Então esse processo que passei para chegar até onde nós estamos hoje ele foi muito importante para mim. [...] hoje eu visualizo que foram as inúmeras reuniões que nós tivemos, as falas que você teve.

As declarações do treinador indicam que o trabalho contribuiu para o sentimento de autoconfiança e autoeficácia. Em outras palavras, as atividades desenvolvidas viabilizaram maior conhecimento de si mesmo, sua filosofia, suas competências e capacidades profissionais, o que foi essencial no enfrentamento da situação adversa.

E ali eu tomei uma posição assim. Eu sou o cara que sei. Eu estou forte. Estou preparado para isso. Eu estou fazendo coisas para eu estar forte. Eu entendo do jogo, eu sei o que eu tenho que fazer. Ai eu fui para a reunião e na reunião eu falei: - eu estou firme, eu estou forte, eu estou fazendo um trabalho de *mentoring*, eu estou fazendo terapia, esse time é um time obediente, eu não abro a boca para reclamar desse time, como eu abria para reclamar do outro time. E eu vou de peito aberto aonde quer que seja.

Importante sublinhar a menção do treinador ao trabalho terapêutico desenvolvido com um profissional da psicologia. Em meados de junho emergiram questões pessoais do treinador que extrapolaram o universo de atuação do mentor e o próprio treinador sentiu a necessidade de procurar a ajuda de um profissional especializado. Na percepção do mentor o trabalho terapêutico, apesar de ter sido realizado de maneira independente, contribuiu para o progresso do treinador no trabalho de *mentoring*, sobretudo em relação ao conhecimento de si e ao desenvolvimento da autoconfiança.

Ainda em relação aos resultados do *mentoring* no desenvolvimento profissional, o treinador relatou a obtenção de conhecimentos e habilidades vinculadas à comunicação e o

aumento da confiança, o que lhe proporcionou maior segurança para inovar nas estratégias de jogo.

O conhecimento de saber se comunicar. A comunicação é muito importante. A partir do momento que você tem um trabalho de treinamento, tático, técnico, o que vai diferenciar é a comunicação. De saber expor para os jogadores aquilo que você quer, cobrar os jogadores aquilo que é importante, deixar claro do jeito que você quer. E eu melhorei demais nisso. Na comunicação com os jogadores. Ser mais assertivo. Ser mais incisivo. Saber me posicionar quando eu discordo.

E sem medo de inovar. Eu tive isso no meu primeiro ano, mas no segundo eu falava: Putz... mas se a gente marcar *box and one* e o adversário meter a bola. Eu perdi um pouco da confiança na inovação no segundo ano. E esse trabalho com você, na terapia, na clínica de basquete me ajudaram a retomar essa confiança na inovação.

No que diz respeito à estratégia do *mentoring*, o treinador descreveu aquilo que considerou o ponto chave do trabalho, qual seja: os questionamentos e indagações feitas pelo mentor.

Eu acho que as indagações que você me fez. Sem entrar na parte tática você me colocou... me fez indagações... De eu te falar alguma coisa e você falar: Cara você vai se sabotar. Você está entendendo que você vai se sabotar? Por que você acha que eles vão ganhar por você? Qual é o trabalho que você fez para eles ganharem por você? O que você fez para deixar claro isso para os jogadores? Essas indagações, esse apoio do caminho a ser seguido, foi muito importante para mim na caminhada até agora.

Alguns questionamentos do mentor, além de desencadear o processo reflexivo do treinador, se desdobraram em ações efetivas no cotidiano de treinamento. Dois exemplos merecem ser citados, pois guardam relação direta com os desafios descritos anteriormente relativos à relação treinador-atleta e treinador-assistente técnico.

No primeiro exemplo, o treinador após refletir amplamente sobre a natureza e os motivos do conflito com dois atletas de sua equipe reconheceu a necessidade de identificar e compreender as expectativas, motivações e objetivos de cada atleta. Para tanto, na pré-temporada do Campeonato Paulista, diante de um novo elenco, realizou reuniões individuais com os atletas, no sentido de inventariar as expectativas e objetivos de cada um deles, bem como apresentar o seu planejamento para o desenvolvimento individual do atleta. Em suma, adotou uma estratégia para acolher e compreender as demandas individuais dos atletas, o que foi o primeiro passo na construção de uma relação de respeito, cuidado e cumplicidade.

No segundo exemplo, o treinador diante de um novo assistente-técnico, com perfil profissional diferente do que estava acostumado, reconheceu a necessidade de conhecer as perspectivas de jogo e treinamento do colega e demarcar claramente os limites de atuação de cada um deles. Para tanto, solicitou que o assistente descrevesse o seu entendimento sobre o modelo de jogo do treinador, com atenção especial para os princípios defensivos, ofensivos e da transição ofensiva/defensiva. Com esse documento em mãos se reuniram para dialogar sobre as concepções de jogo e o papel de cada um no contexto do treino e do jogo.

A análise das percepções do treinador em relação aos resultados do *mentoring* em seu desenvolvimento profissional permitiram identificar a melhoria da autoconfiança, da autoeficácia e das habilidades comunicativas. No âmbito da literatura científica existem evidências concretas de que o *mentoring* contribuiu para o aumento da autoconfiança e autoeficácia de profissionais do campo da saúde^{31,32}, todavia sobre o treinador esportivo há uma escassez de estudos. A presente pesquisa apresenta indicativos de que o *mentoring* foi

eficaz no desenvolvimento da convicção do treinador em relação aos seus atributos pessoais e à sua capacidade de resolver os desafios do treinamento.

Milistedt *et al.*³³ realizaram intervenção semelhante a realizada no presente estudo, porém com treinador de alta *performance* na modalidade tênis de campo. Os resultados também indicaram melhoria das habilidades comunicativas, o que reforça a centralidade das mesmas no trabalho de treinador. Vale ressaltar que o desenvolvimento dessas habilidades é uma orientação expressa dos estudos³⁰ que identificam a qualidade dos relacionamentos interpessoais no cerne do treinamento, tendo em vista que a efetividade da comunicação está associada ao aumento da conexão treinador-atleta e melhoria da *performance* da equipe³⁵.

Por sua vez, em relação à estratégia formativa, o treinador ressaltou o potencial dos questionamentos e indagações do mentor no desenvolvimento de sua prática reflexiva. Estudos^{10,36} demonstram que a efetividade do *mentoring* reside na capacidade do mentor em apoiar e guiar o treinador a identificar, analisar e, sobretudo, refletir sobre os dilemas do treinamento e, com isso, vislumbrar soluções aos dilemas. Além disso, recomendam que o mentor evite a tentação de oferecer, apontar ou indicar as soluções, permitindo que o treinador desenvolva a independência do pensamento e da tomada de decisão, o que produz efeitos no desenvolvimento da autoconfiança e autoeficácia do treinador.

Conclusões

Os achados da presente pesquisa permitem afirmar que o trabalho de *mentoring* exige do mentor o conhecimento e mediação de, pelo menos, duas dimensões da vida e do trabalho do treinador, quais sejam: a dimensão individual e a dimensão relacional.

A dimensão individual remete à constituição do treinador como sujeito, dotado de uma personalidade e uma história de vida que conformam seus valores, crenças e conhecimentos. Ao adentrar essa dimensão da vida do treinador, contribuiu-se para a tomada de consciência da sua constituição como pessoa, o que foi fundamental na demarcação das suas potencialidades e limites, o que permitiu vislumbrar estratégias para que o treinador buscasse fortalecer as suas virtudes e pudesse refletir e problematizar seus limites e defeitos. O trabalho terapêutico, por exemplo, foi uma necessidade vislumbrada pelo próprio treinador.

Por sua vez, a dimensão relacional remete à relação interpessoal do treinador com diversos atores do cenários esportivo, com destaque para os jogadores, comissão técnica e diretoria. A exploração dessa dimensão permitiu uma compreensão mais clara da natureza dos conflitos vivenciados pelo treinador, o que foi fundamental para o enquadramento dos desafios a serem superados. Para tanto, foi necessário um esforço de compreensão e mediação das motivações, expectativas e objetivos dos integrantes da equipe de trabalho.

Por fim, é importante ter em conta que a pesquisa foi realizada com um treinador de basquetebol, situado na fase inicial da carreira e que foi atleta profissional. Nossa hipótese é que essas características podem conformar os resultados da intervenção e as percepções do próprio treinador em relação à estratégia formativa. Dessa maneira, é desejável que, em pesquisas futuras, o *mentoring* seja avaliado com treinadores de outras modalidades esportivas e/ou com diferentes perfis de formação e experiência profissional.

Referências

1. Lyle, J. Sports coaching concepts: A framework for coaches' behavior. London: Routledge; 2002.
2. Mallett CJ, Trudel P, Lyle J, Rynne SB. 'Formal vs. informal coach education'. *Int J Sports Sci Coach* 2009;4(3):325–334.
3. Mallett CJ. Becoming a high performance coach: pathways and communities. In: Lyle J, Cushion C, editores. *Sports coaching: professionalism and practice*. London: Elsevier; 2010, p. 119-134

4. Schempp PG, Mccullick B, Mason IS. The development of expert coaching. In: Jones RL, editor. *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching*. London: Routledge; 2006, p. 145-179.
5. Cushion CJ, Armour KM, Jones RL. Coach education and continuing professional development: Experience and learning to coach. *Quest* 2003;55(3):215-230. Doi: 10.1080/00336297.2003.10491800
6. Nash C, Sproule J. Coaches perceptions of their coach education experiences. *Int J Sports Sci Coach* 2012;43:33-52. Doi:10.7352/IJSP.2012.43.033
7. Nelson L, Cushion CJ, Potrac P. Formal, nonformal and informal coach learning: A holistic conceptualization. *Int J Sports Sci Coach* 2006;1(3):247-259. Doi: 10.1260/174795406778604627
8. Trudel P, Culver D, Richard J-P, Peter Jarvis: Lifelong coach learning. In: Nelson L, Groom R, Potrac PP, editors. *Learning in sports coaching: Theory and application*. New York: Routledge; 2016, p. 202-214.
9. Armour K. The learning coach...the learning approach: professional development for sports coach professionals. In: Lyle J, Cushion C, editors. *Sports coaching: professionalisation and practice*. London: Elsevier; 2010, p. 153-164.
10. Mcquade S, Davis L, Nash C. Positioning mentoring as a coach development tool: Recommendations for future practice and research. *Quest* 2015;67(3):317-329. Doi: 10.1080/00336297.2015.1048810
11. Jones RL, Harris R, Miles A. Mentoring in sports coaching: A review of the literature. *Phys Educ Sport Pedagogy* 2009;14(3):267-284. Doi: 10.1080/17408980801976569
12. Bloom GA, Durand-Bush N, Schinke RJ, Salmela JH. The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. *Int J Sport Psychol* 1998;29(3):267-281.
13. Cassidy T, Jones RL, Potrac P. *Understanding sports coaching; the social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. London: Routledge; 2004.
14. Gilbert WD, Trudel P. Learning to coach through experience: Reflection in Model Youth Sport Coaches. *J Teach Phys Educ* 2001;21:16-34. Doi: 10.1123/jtpe.21.1.16.
15. Anderson AG, Knowles Z, Gilbourne D. Reflective practice for sports psychologists: Concepts, models, practical implications and thoughts on dissemination. *Sport Psychol* 2004;18:188-203.
16. Knowles Z, Gilbourne D, Cropley B, Dugdill L. Reflecting on reflection and journeys. In: Knowles Z, Gilbourne D, Cropley B, Dugdill L, editors. *Reflective practice in the sport and exercise sciences: Contemporary issues*. New York: Routledge; 2014, p. 3-14.
17. Denzin NK, Lincoln YS. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin NK, Lincoln YS, editores. *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed; 2006, p. 15-42.
18. Sparkes AC, Smith B. *Qualitative research methods in sports, exercise and health: From process to product*. New York: Routledge; 2014.
19. Rynne S. 'Fast track' and 'traditional path' coaches: Affordances, agency and social capital. *Sport, Educ Soc* 2012;19(3):1-15. Doi: 10.1080/13573322.2012.670113
20. Gil AC. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas; 2006.
21. Franco MLPB. *Análise de conteúdo*. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora; 2007.
22. Knowles Z, Tyler G, Gilbourne D, Eubank M. Reflecting on reflection: exploring the practice of sports coaching graduates. *Reflective practice* 2006;7(2):163-179. Doi: 10.1080/14623940600688423
23. Rodrigue F, Trudel P. Reflective practice: A case study of a university football coach using reflective cards. *LASE J Sport Sci* 2018;9(1):39-59.
24. Olsson C, Cruickshank A, Collins D. Making mentoring work: The need for rewiring epistemology. *Quest* 2017;69(1):50-64. Doi: 10.1080/00336297.2016.1152194
25. Hamlin RG, Sage L. Behavioural criteria of perceived mentoring effectiveness: An empirical study of effective and ineffective mentor and mentee behaviour within formal mentoring relationships. *J Eur In Train* 2011;35(8):752-778. Doi: 10.1108/03090591111168311
26. Wachsmuth S, Jowett S, Harwood C. Conflict among athletes and their coaches: What is the theory and research so far? *Int Rev Sport Exer Psychol* 2017;10(1):84-107. Doi: 10.1080/1750984X.2016.1184698
27. Côté J, Gilbert W. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *Int J Sports Sci Coach* 2009;4(3):307-323. Doi: 10.1260/174795409789623892.
28. Wachsmuth S, Jowett S, Harwood C. On understanding the nature of interpersonal conflict between coaches and athletes. *J Sports Sci* 2018;36(17):1955-1962. Doi: 10.1080/02640414.2018.1428882
29. Jowett S, Shanmugam V. Relational coaching in sport: Its psychological underpinnings and practical effectiveness. In: Schinke R, McGannon KR, Smith B, editors. *Routledge International Handbook of Sport Psychology*. London: Routledge; 2016, p. 471-484.
30. Jowett S. Coaching effectiveness: the coach-athlete relationship at its heart. *Curr Opin Psychol* 2017;16:154-158. Doi: 10.1016/j.copsyc.2017.05.006
31. Hayes EF. Mentoring and nurse practitioner student self-efficacy. *West J Nur Res* 1998;20(5):521-535.
32. Dadiz R, Guillet R. Mentors, Protégés, and the mentoring relationship. *Neoreviews* 2015;16(2):62-68.

33. Milistetd M, Peniza L, Trudel P, Paquette K. Nurturing high-performance sport coaches' learning and development using a narrative-collaborative coaching approach. *LASE J Sport Sci* 2018;9(1):6-38.
34. Savardelavar M, Kuan G, Chin NS. Making effective communication with athletes. *Coaching Journal of the National Coaching Academy of Malaysia* 2016;2(7):19-21.
35. Gilbert WD, Trudel P. The coach as a reflective practioner. In: Jones RL. *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching*. London: Routledge; 2006, p. 113-127.

Agradecimentos: *Nippon Sports Science University e o International Council for Coaching Excellence*

ORCID dos autores:

Heitor de Andrade Rodrigues: <https://orcid.org/0000-0002-9456-4821>

Hélio Rubens Garcia Filho: <https://orcid.org/0000-0002-2488-749X>

Andrea Woodburn: <https://orcid.org/0000-0001-6848-8514>

Glenn Cundari: <https://orcid.org/0000-0003-1094-2045>

Recebido em 24/02/19.

Revisado em 21/02/20.

Aceito em 30/03/20.

Endereço para correspondência: Heitor de Andrade Rodrigues. Avenida Esperança s/n, Campus Samambaia, Goiânia, GO, CEP 74690-900. E-mail: heitor@ufg.br