



A ORQUESTRAÇÃO NO DESPORTO DE ALTO RENDIMENTO.

Estudo de caso de treinador de voleibol
multicampeão.

Rodrigo Fontes Ribeiro

Porto

2021



A ORQUESTRAÇÃO NO DESPORTO DE ALTO RENDIMENTO.

**Estudo de caso de treinador de voleibol
multicampeão.**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo em Treino Desportivo, especialização em Treino de Alto Rendimento, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientadora: Professora Doutora Isabel Maria Ribeiro Mesquita

Rodrigo Fontes Ribeiro

Porto

2021

Ficha de catalogação

RIBEIRO, R. F. (2021) A orquestração no desporto de alto rendimento. Estudo de caso de treinador de voleibol multi-campeão. Porto: R. F. RIBEIRO. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: COACHING DO TREINO DESPORTIVO, ORQUESTRAÇÃO, TREINADOR, DESPORTO DE ALTO RENDIMENTO, VOLEIBOL.

“As relações que o homem trava com e na sua realidade fazem dessas relações algo consequente. Na verdade não se esgota na mera passividade. Criando e recriando, integrando-se nas condições de seu contexto, respondendo aos desafios, auto-objetivando-se, discernindo, o homem vai se lançando no domínio que lhe é exclusivo, o da história e da cultura.” (Freire, 1982)

Agradecimentos

A história desta dissertação começou há muitos anos. Meus pais Anna Maria e Alberto sempre foram entusiastas dos desportos, e meu irmão, Roberto, e eu praticamos todos os tipos de desporto desde pequenos, sempre muito incentivados por nossos pais – de forma competitiva joguei futebol, futebol de salão, vôlei, basquete, natação, atletismo, xadrez.

A paixão pelo voleibol surgiu um pouco mais tarde, quando aprendi a jogar. Devido a uma complicação na saúde de minha mãe, passei mais de um mês vivendo na casa de meus tios Lenir e Givaldo. Era verão no Rio de Janeiro, férias e, como todos os cariocas todos os dias íamos à praia. Meus primos, Gico, Marcelo e Cláudio levavam meu irmão Roberto e eu para a praia de Copacabana. Naqueles dias aprendi com os primos mais velhos a jogar vôlei.

Era janeiro de 1983. Eu ia completar 10 anos. O Brasil se tornara vice-campeão mundial de vôlei em 1982 e o esporte sofria uma explosão enorme em âmbito nacional. A seleção brasileira de vôlei, comandada pelo meu primeiro grande ídolo no vôlei Bebeto de Freitas (infelizmente não tive oportunidade de conhecê-lo), era um sucesso nacional.

Com isso, o vôlei passava a ser o segundo desporto do Brasil e se tornou praticamente obrigatório seu ensino nas escolas. Eu retornava a São Paulo e à escola, após praticamente dois meses jogando vôlei diariamente na praia, e como era de se esperar me destaquei dos demais alunos. Nessa época ainda não era comum uma criança de 10 anos jogar voleibol. Desse tempo guardo com muito carinho meu amigo Cristiano Fortes, meu parceiro e o atacante preferido em todas as ocasiões (eu era *levantador* – *passador* para os amigos portugueses – de nosso time da escola) e meu primeiro treinador, João Seber, aquele que me ensinou os primeiros caminhos formais dentro do voleibol.

No ano seguinte, 1984, o Brasil se tornou vice-campeão olímpico, o que sedimentou o sucesso do esporte no Brasil.

Dois anos depois me mudei com a família para o Rio de Janeiro. Nova cidade, novos amigos, e o vôlei cada vez mais importante em parâmetro nacional e em minha vida. No Rio, voltei à praia onde fiz meus primeiros toques (ou passes) e manchetes. Conheci pessoas que me levariam aos melhores do mundo. Letícia foi a primeira treinadora de vôlei de praia, me convidava diariamente para jogar contra suas atletas multicampeãs. Tornamo-nos amigos, companheiros de trabalho, fomos juntos aos Jogos Olímpicos de Atenas com a Shelda e a Adriana Behar.

Sobre estas duas é muito difícil falar. Elas confiaram em um garoto, habilidoso, que as ajudava nos treinos do outro lado da rede, jogando contra elas. Esse garoto virou assistente técnico, preparador físico e depois treinador. Com elas atingi o auge de minha carreira no desporto: campeão do circuito mundial, vice-campeão olímpico. Refiro-me a Shelda e Adriana com muito carinho e gratidão.

Se atingi o ponto mais alto de minha carreira dentro das quadras com a Shelda e a Adriana, trago à lembrança, também, aqueles atletas que me formaram o treinador que me tornei. Minhas primeiras atletas de vôlei de praia Vanessa, Rísia e Tati. Não tenho a menor dúvida que aprendi muito mais com elas do que elas comigo. Camila fez parte de um dos grandes times que treinei e me apresentou seu marido Garrido. Garridão com toda sua experiência de campeão brasileiro, vice-campeão do mundo, de dentro da quadra, jogando, me ensinava os atalhos do vôlei praia.

Formei-me engenheiro e larguei a profissão para me preparar melhor para correr atrás do sonho de me tornar um profissional do desporto – fui cursar Educação Física e participei dos cursos de formação da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV). Na educação física encontrei respaldo em grandes mestres, sobretudo meu amigo e professor da cadeira de voleibol da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ – Guilherme Locks. Ainda na UERJ vários colegas dividiram comigo o caminho de me tornar professor de educação física.

Alguns desses viraram amigos e grande incentivadores na elaboração deste trabalho – Leonardo Gomes e Ericka Federicci.

Nos cursos de formação da CBV conheci talvez meus dois maiores incentivadores depois de meus pais – Célio Cordeiro e Marcia Albergaria. Amigos, muito amigos. Eles dois me formaram treinador e instrutor da comissão de treinadores da CBV. Lecionamos em muitos cursos juntos e eu tive a honra de dividir com os dois a elaboração e o projeto de reformulação do curso de formação de treinadores da confederação.

Preciso voltar aos atletas. Não posso deixar de falar da Ana Paula. Ao lado da Shelda escolheram a mim para comandar uma tentativa quase impossível de classificação para os Jogos Olímpicos de Pequim. Não classificamos. Por pouco. Embora soubesse da dificuldade, uma das grandes frustrações de minha vida profissional. Ao final do ano conquistamos o título do circuito mundial de 2008.

Ao longo desses anos muitas pessoas, atletas, companheiros de comissão técnica, adversários, organizadores dos eventos passaram pela minha vida. Alguns poucos ficaram, se tornaram amigos e participam da minha vida até hoje. Logo que iniciei minha caminhada como treinador fui acolhido por três irmãos, Marquinho, Dentinho e Marcinho Freitas. Os três treinadores e grandes amigos. O primeiro acabara de se tornar vice-campeão olímpico em 1996 e me chamou para ser seu assistente com uma equipe italiana que treinava no Rio de Janeiro, Brasil.

Cresci como treinador, me tornei treinador principal e montei minha comissão técnica, meu time. Escolhi aqueles que queria a meu lado. Penso que escolhi bem, deixei as quadras há quase 10 anos e eles continuam a meu lado: meu preparador físico Luis, meus assistentes Mauro, Big e Guilherme. A afinidade, a parceria a cumplicidade era tanta que este último me deu a honra de fazer parte de sua família quando me convidou para ser seu compadre.

Em 2012, após passar um período de dois anos como treinador das seleções brasileiras de base chegou a hora de deixar as quadras. Um convite de meu chefe

à época e hoje meu grande amigo Tadeu, possibilitou que eu enveredasse para outro lado do desporto – da gestão desportiva. Como gestor da CBV fizemos juntos um belo trabalho na elaboração das seleções brasileiras de vôlei de praia. Um projeto conturbado, muito criticado, do qual Marcão e Dentinho foram dois importantes pilares para o sucesso desse projeto, pela competência, dedicação e cumplicidade.

Nesse período, além de trabalhar com o que mais gosto de fazer, ainda tive a oportunidade de conhecer, trabalhar e estar perto de alguns de meus ídolos no voleibol. Bernardinho, o levantador que se tornou o treinador mais vencedor do vôlei mundial. Dividimos a quadra de treino algumas vezes, partilhamos histórias no refeitório do centro de treinamento, já peguei muita bola em seus treinos. Ao ser perguntado sobre a entrevista deste estudo, se prontificou de imediato.

Veio a mudança para Portugal e, enfim, a possibilidade de cursar o mestrado que eu sempre quis e não conseguia devido às viagens para as competições e aos treinamentos. Cheguei como o mais velho da turma, muito mais velho. Distante há muitos anos do meio acadêmico e do conhecimento que se renova cada vez rápido, inclusive em nossa profissão, fui acolhido por todos os garotos recém-saídos da faculdade: brasileiros, portugueses, mexicanos e americano, por todos. Facilmente encontrei parcerias para trabalhos de grupos com o Hugo, Patrícia, Vinicius, Matheus, Imari, Oswaldo, Efrain, Leo, João, Guilherme, Edu e tantos outros que sempre estiveram a meu lado e prontos para me oferecer ajuda, qualquer que fosse.

Neste percurso acadêmico não tive a meu lado apenas os companheiros de turma. Professores tornaram-se conselheiros, amigos e dividiram comigo as angústias e dúvidas. Foram muitas conversas com os amigos José Afonso e Nuno para chegar a diversas decisões.

À professora doutora Isabel Mesquita, minha orientadora neste estudo, minha eterna gratidão. Não bastasse o aconselhamento técnico e teórico ao longo da elaboração do trabalho, com conhecimento e competência, não posso deixar de

relatar o quão acolhido pela senhora eu me senti quando tivemos que interromper o término deste documento devido ao falecimento de meu pai.

A partir de 2002 ganhei mais uma grande incentivadora e parceira – minha esposa Roberta. A vida de desportista não é fácil. Não existem finais de semanas, feriados, férias. Houve anos em que viajei mais da metade dos finais de semana. Mas sempre sabia que iria encontrá-la assim desembarcasse do avião.

Sei que não foi fácil superar esta distância. Mais difícil ainda foi a partir de 2009 quando nasceu Sofia. Beta passou muitos momentos sozinha com ela. E Sofia? Nosso primeiro dia dos pais juntos ela tinha 6 anos. A primeira vez que me fiz de coelho da páscoa, também aos 6 anos. Em 2015, já com menos viagens, chegou o Antônio, nosso segundo filho. Ele, a irmã e Roberta, estiveram a meu lado ao longo desta caminhada do mestrado. Com pandemia e tudo souberam entender que havia diversos momentos em que o pai não podia brincar pois teria que estudar.

Como nos ensina Freire (1982), o indivíduo/o ser humano aprende, se desenvolve, constitui conhecimento em diferentes espaços, em tempos e momentos diversos, diante de processos de interlocução com outras pessoas, com a cultura, com a literatura, com as diferentes áreas do conhecimento, com a experiência, com o que o toca.

Enquanto isso, no Brasil, aqueles meus dois grandes incentivadores e meus maiores torcedores vibravam a cada conquista acadêmica e esperavam ansiosamente a conclusão de mais esta fase da minha vida. Meu pai, Alberto, infelizmente foi vencido pela doença e não pode ver ao vivo esta conclusão. Minha mãe Anna, acho que este é um breve relato de minha trajetória no desporto, e o por que de estarmos aqui neste momento. Obrigado por tudo.

Obrigado a todos vocês que fizeram parte desta história!

Índice

Resumo	xvii
Abstract	xix
Índice de Abreviaturas	xxi
1. INTRODUÇÃO	3
1.1. Justificação e pertinência do estudo	3
1.2. Motivação pessoal.....	5
1.3. Problema de investigação.....	6
1.4. Estrutura do trabalho.....	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1. O Desporto de Alto Rendimento	11
2.2. <i>Coaching</i> do treino desportivo.....	12
2.2.1. A Orquestração: o treinador criando seu ambiente de trabalho	14
2.2.2. O treinador enquanto líder de uma equipe de alto rendimento.....	18
2.2.3. O Papel (Social) do Treinador	20
2.2.4. Relações de Poder em uma equipe de alto rendimento	22
2.2.5. Observação: a importância do treinador reparar em situações para além do óbvio.....	27
2.3. A micropolítica no treinamento desportivo	29
2.4. O conflito no treinamento desportivo.....	31
2.4.1. Conflitos intragrupos	37
2.4.2. O líder enquanto gestor de conflitos.....	41
3. METODOLOGIA	49
3.1. Desenho do estudo	49
3.1.1. Participante.....	52
3.2. Procedimento de recolha de dados: entrevista semiestruturada.....	54
3.3. Análise dos Dados: Análise Temática.....	57
3.4. Limitações do Estudo.....	140
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	69
4.1. A “arena” do treinador no treino de alto rendimento	69
4.1.1. A pressão como elemento onnipresente	69

4.1.2.	A conflitualidade de “egos inflamados” e a premência do trabalho colaborativo	70
4.1.3.	A interferência dos elementos externos à equipa na dinâmica de trabalho..	71
4.2.	O treinador de AR enquanto construtor e desenhador de seu ambiente de trabalho	73
4.2.1.	O peso dos valores e da cultura da equipa nos processos de gestão	73
4.2.2.	Influencia da disciplina como fator motivacional, catalisador de um ambiente de trabalho positivo	76
4.2.3.	O Papel do Treinador como líder colaborativo, responsável pela gestão do grupo de trabalho (colaboradores e jogadores).....	78
4.2.4.	O treinador como uma peça central da engrenagem	83
4.2.5.	O treinador enquanto líder de um processo dinâmico e interativo em constante mutação	85
4.2.6.	A formação de equipas: habilidades pessoais <i>versus</i> capacidade de interação	86
4.2.7.	O treinador como gestor da equipa técnica, atletas, recursos e ações	89
4.3.	Gestão do conflito no alto rendimento	93
4.3.1.	Principais causas da emergência do conflito	93
4.3.2.	Diferentes manifestações e contornos do conflito.....	97
4.3.3.	A interferência do conflito na performance desportiva	102
4.3.4.	O conflito como problema ou oportunidade	104
4.3.5.	A capitalização do conflito.....	105
4.4.	A interação promotora da inclusão e da participação intencional	108
4.4.1.	A relação do treinador supercampeão com os atletas mais novos	108
4.4.2.	O conhecimento profundo de jogadores e colaboradores na otimização interacional e na gestão da equipa.....	109
4.4.3.	O <i>noticing</i> como chave mestra para detectar o invisível.....	111
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	115
5.1.	O treinador de alto rendimento e seu ambiente de trabalho.	115
5.2.	O treinador de AR enquanto construtor e desenhador de seu ambiente de trabalho	120
5.2.1.	A cultura e os valores da equipa como elemento primordial à gestão do ambiente de trabalho	120
5.2.2.	Influencia da disciplina como fator motivacional no ambiente de trabalho .	125

5.3.	Gestão do conflito no desporto: um problema ou uma oportunidade	126
5.4.	Gestão de pessoas e a observação como ferramenta imprescindível	130
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar a forma como um treinador excepcional, destaque do voleibol mundial, utiliza-se da orquestração para liderar sua equipe em seu processo de treino. Optamos por aderir a um enfoque qualitativo, e por se tratar da opinião de um *expert*, em um ambiente particular como o desporto de alto rendimento, caminhamos para um estudo de caso. Recorremos a uma entrevista semiestruturada como método para obter as informações que gostaríamos de nosso entrevistado. Para a análise dos dados obtidos optamos por adotar a análise temática. Desta análise quatro temas foram destacados: natureza pedagógica e social do treino de alto rendimento; o treinador de alto rendimento enquanto construtor de seu ambiente de trabalho; gestão do conflito no alto rendimento; e a interação promotora da inclusão e da participação intencional. Os resultados obtidos apoiaram-se na ideia do treinador entrevistado de que o sucesso de uma equipe de alto rendimento está na construção de um ambiente de trabalho ideal. Segundo nossa pesquisa esta construção se inicia pela determinação, em conjunto com os demais integrantes da equipe, da cultura daquela equipe, sempre alicerçada pelos valores inerentes àquele grupo. Ao participarem da construção dos valores da equipe, os atletas se sentem parte integrante e responsáveis pelo rendimento do grupo. Esta responsabilidade traz para o grupo um senso de disciplina que serve para mantê-los focados e trabalhando em direção aos objetivos traçados. Determinadas as bases que suportarão a equipe, a gestão das relações, as tomadas de decisão e as ações estão na capacidade de liderança do treinador e “*o segredo dessa história de líder é conhecer pessoas*” (Bernadinho).

PALAVRAS CHAVE: COACHING DO TREINO DESPORTIVO, ORQUESTRAÇÃO, TREINADOR, DESPORTO DE ALTO RENDIMENTO, VOLEIBOL.

Abstract

This work aims to analyze how an exceptional coach, a highlight of the world volleyball, uses the orchestration to lead his team in their training process. We chose to adopt a qualitative approach, and because it is the opinion of an expert in a particular environment such as high-performance sports, we moved towards a case study. We used a semi-structured interview as a method to obtain the information we would like to gather from our interviewee. For the analysis of the data obtained, we chose to adopt thematic analysis. From this analysis, four themes were highlighted: pedagogical and social nature of high-performance training; the high-performance coach as a builder of their work environment; conflict management in the high-performance environment; and the interaction that promotes inclusion and intentional participation of the individual. The results obtained are supported by the idea of the interviewed coach that the success of a high-performance team lies in building an ideal work environment. This construction begins by defining, together with other team members, the culture of that team, always based on the values inherent to that group. By participating in the construction of team values, athletes feel part and responsible for the group's performance. This responsibility brings to the group a sense of discipline that serves to keep them focused and working towards the goals set. After determining the foundations that will support this relationship, the focus is on the coach's leadership capacity and *“the secret of this story of leadership is knowing people well”* (Bernadinho).

KEYWORDS: COACHING, ORCHESTRATION, SPORTS COACH, HIGH PERFORMANCE SPORTS, VOLLEYBALL.

Índice de Abreviaturas

AR – Alto rendimento

AT – Análise temática

CT – Comissão técnica

EAR – Equipes de alto rendimento

1. Introdução

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificação e pertinência do estudo

O desporto de alto rendimento (AR) é uma “indústria” que movimenta muitos bilhões de dólares (Galatti, 2017; Love & Kim, 2019). Com isso, cresce a pressão sobre equipes, atletas, membros de comissões técnicas, administradores e todas as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente no esporte, pela busca do melhor rendimento desportivo (McCalla & Fitzpatrick, 2016, p. 2). Nesta busca, todos os pormenores que possam intervir no resultado desportivo se tornam importantes.

Os atletas passaram a estar rodeados dos mais diferentes profissionais, das mais diversas áreas de conhecimento, e as equipes técnicas são formadas de profissionais cada vez mais especializados. Para além das funções de senso comum, como treinadores e auxiliares, preparadores físicos e médicos, outras funções se tornam cada vez mais comuns nas comissões técnicas: estatísticos, fisiologistas, biomecânicos, psicólogos, osteopatas, massoterapeutas, entre outras (Collins et al., 1999; Gustafsson et al., 2008).

Além dos profissionais envolvidos diretamente com o rendimento desportivo dos atletas, surgiram também profissionais especializados nas questões administrativas, cujo objetivo é permitir que atletas e comissão técnica (CT) se foquem apenas no desporto. Com este conceito, as equipes de alto rendimento (EAR) são criadas e cada vez mais se estabelecem no cenário desportivo (McCalla & Fitzpatrick, 2016). A quantidade de profissionais envolvidos, a interdisciplinaridade, o stress e a pressão constante por vitórias faz do desporto de alto rendimento um processo complexo repleto de interações e experiências humanas, originados por pensamentos, emoções e comportamentos intencionais que determinam e são determinados pelo fluxo da vida social (Brustad, 2009).

No centro deste contexto encontra-se o treinador. Sua atividade é complexa e dinâmica (Mesquita, 2016), obrigando-o a possuir, além de todo seu arcabouço técnico/tático e informações referentes ao desporto em questão, boa capacidade crítica e decisória. Os grandes líderes protegem seu time (Kerr, 2016), incentivam

Introdução

a conexão, a colaboração e a propriedade coletiva, com o objetivo de criar um ambiente de respeito, segurança e confiança, que irão levar a um estado de performance ótimo em termos coletivos e individuais (Jowett & Arthur, 2019). O treinador é, portanto, o gestor de todas as decisões referentes ao rendimento de sua equipe e pelas relações interpessoais nela existentes.

Bowes & Jones (2006) descrevem as relações interpessoais como interações dinâmicas influenciadas pelo poder, onde os resultados nunca podem ser totalmente antecipados nem planejados, mas que são constantemente negociados entre os atletas (e membros das CTs) e o treinador. Assim sendo, as ações do treinador e a performance desportiva da equipe acontecem em um ambiente complexo e ativo que necessita de um sistema interpessoal estável, o suficiente, para permitir interações construtivas, porém, flexível para se adaptar a potenciais desafios (Bowes & Jones, 2006).

O treinador passa a ser responsável por instigar, planejar, organizar, monitorar e responder a circunstâncias que venham a surgir, com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento individual e coletivo àquele grupo de pessoas. Neste sentido, surge o papel do treinador como orquestrador (Jones & Wallace, 2005), ou seja, a capacidade do treinador guiar as ações de seus atletas influenciando positivamente a sua percepção de autonomia e dando significado ao ambiente que os cerca, mesmo sem nunca exercer controle total e direto sobre seus comandados (Raabe et al., 2017), isto é, orquestrar o impacto para as pessoas que o rodeiam.

Neste sentido caminha este estudo: com base na experiência de um treinador de alto rendimento, multicampeão, verificar a importância da orquestração do treinador em prol do bem comum, na busca pelo desenvolvimento individual e coletivo da equipe. Algumas circunstâncias vividas pelo treinador ao longo de sua carreira e as decisões tomadas servirão como exemplo de atitudes tomadas para melhorar o rendimento do time.

1.2. Motivação pessoal

As razões para a escolha deste tema tem caráter científico e pessoal. Ao longo de minha experiência de mais de 25 anos atuando em diferentes funções de uma comissão técnica de vôlei de praia, entendo que o rendimento desportivo está relacionado a uma série de fatores, dentre os quais destaco: a competência técnico-tática, a capacidade física, a motivação e a relação com as pessoas que cercam o atleta e a equipe.

As relações interpessoais que cercam todos os membros da equipe são difíceis de mensurar e interferem (de maneira positiva ou negativa) no rendimento da equipe (por exemplo, relações atleta-atleta, treinador-atletas, treinador-CT, atletas-CT, atletas-gestores, gestores-CT, atleta-familiares, atletas-dirigentes, patrocinadores, mídia, federações, organização do evento desportivo, adversário, entre outras).

Recentemente, a mídia especializada relatou incessantemente dois casos envolvendo duas das maiores estrelas do futebol mundial da atualidade e seus clubes e treinadores. Segundo a imprensa, as desavenças entre o jogador francês Paul Pogba e o ex-treinador do Manchester United José Mourinho causaram queda no rendimento desportivo da equipe, que levou à troca do treinador. Já Neymar Jr, jogador de futebol brasileiro, declarou publicamente seu desejo de trocar o Paris Saint Germain pelo Barcelona. Esta sua atitude criou desentendimentos com gestores, CT, jogadores, adeptos. O jogador esteve afastado dos campos por vários jogos em função desta questão. Em diversas partidas foi vaiado de todas as vezes que tocou na bola. Qual o custo para os envolvidos destes conflitos? Custo monetário? Custo desportivo? Qual a melhor forma de lidar com estes problemas? Como um treinador multicampeão lida com questões como estas?

1.3. Problema de investigação

Com os objetivos de buscar o melhor rendimento desportivo possível para sua equipe e evitar os custos provocados por falhas na gestão das relações interpessoais, surge o treinador com seu papel de orquestrador de todas as ações inerentes a uma EAR. O objetivo geral deste estudo é, por meio de um estudo de caso, fundamentado na experiência de um *expert*, analisar um treinador excepcional no panorama do voleibol mundial na forma como implementa a orquestração, na liderança do processo de treino.

Objetivos específicos:

- Verificar como o treinador entende o ambiente do treino de alto rendimento;
- Analisar as ações do treinador para construir o melhor ambiente de trabalho em sua equipe;
- Verificar quais são os elementos que podem interferir nesta organização;
- Verificar como o treinador orquestrador gerencia a relação com os atletas.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto por uma revisão bibliográfica, que serviu de referencial teórico para delinear o escopo deste estudo, destacando conceitos que suportaram as descobertas e os resultados obtidos com a pesquisa de campo.

A revisão de literatura inicia buscando aproximar o leitor ao conceito de desporto de alto rendimento. Posteriormente faz uma descrição dos conceitos de *coaching* desportivo, aborda de forma detalhada o conceito da orquestração, incluindo aqui a complexidade e a importância da liderança e das micropolíticas no contexto de uma organização social e da cultura dentro desta organização. A seguir aborda o conflito, suas definições, suas características e busca caracterizá-lo e fundamentá-lo dentro do ambiente de trabalho.

A seguir é apresentada a metodologia utilizada para realização do estudo: uma pesquisa qualitativa, baseada em um estudo de caso, com a participação de um *expert*. Foi executada uma entrevista semiestruturada, com a utilização de um guião de entrevista. Os dados foram estruturados por meio de análise temática (AT).

Realizada a AT foram apresentados e discutidos quatro temas destacados: (i) a natureza complexa e dinâmica do treino de AR; (ii) o treinador de AR enquanto construtor e desenhador de seu ambiente de trabalho; (iii) gestão do conflito no alto rendimento; e (iv) a interação promotora da inclusão e da participação intencional.

O trabalho termina com as considerações finais.

2. Revisão de Literatura

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O Desporto de Alto Rendimento

Segundo (Presidência do Conselho de Ministros, 2009), o desporto de alto rendimento é "a prática desportiva em que os praticantes obtêm classificações e resultados desportivos de elevado mérito, aferidos em função dos padrões desportivos internacionais".

Atuando como protagonistas do desporto de alto rendimento estão os atletas de alto rendimento, definidos como pessoas capazes de executar habilidades aparentemente impossíveis com notáveis consistência e precisão (Swann et al., 2015). Os autores agregam ainda que este tipo de atleta apresenta conhecimentos específicos diferenciados da maioria a respeito do esporte que pratica e são capazes de utilizá-los de forma mais eficiente e eficaz que seus adversários. Garcia (2017) extrapola, afirmando que o atleta de alto rendimento treina para atingir o limite utópico da humanidade, procura conhecimentos científicos, saberes empíricos e até poderes inexplicáveis, e ainda completa:

“Entendemos que o Desporto de Alto Rendimento é aquele que se orienta pela incessante busca dos limites do ser humano, não propriamente enquanto indivíduo, mas enquanto espécie. Até onde o ser humano pode ir, independentemente de ser um só ou um enorme número de pessoas, constitui-se na finalidade desta forma de desporto.” (Garcia, 2017, p. 06)

Portanto, atleta de alto rendimento, cada vez mais, busca atingir o maior nível de performance possível, e para tanto, deve estar cercado dos melhores profissionais em suas equipes técnicas (McCalla & Fitzpatrick, 2016). No comando deste processo está o treinador do desporto e suas ações são estudadas por um campo da ciência denominado *coaching* do treino desportivo.

2.2. *Coaching* do treino desportivo

Jones et al. (2002) descrevem o *coaching* do treino desportivo como uma atividade única e complexa que combina diferentes funções, desde passar a seus comandados tarefas técnicas, físicas e táticas e, sobretudo, lidar com questões socioculturais inerentes do processo de treino e gestão de pessoas. Jowett & Arthur (2019) definem o *coaching* do treino desportivo como o comportamento do treinador e sua interferência na performance e desenvolvimento dos atletas e seu crescimento psicológico. Os treinadores de desporto de competição influenciam suas equipes de forma positiva ou negativa, melhorando ou prejudicando o rendimento individual de seus comandados e o resultado e a estrutura de seu time (Kamachi, 2021; Love & Kim, 2019).

Ao longo do tempo, os pesquisadores reconhecem cada vez mais a complexa natureza interativa do *coaching* do treino desportivo destacando suas características dinâmicas, integradas e multifacetadas (Corsby & Jones, 2020a; Jones et al., 2011). Deixam de lado o caráter linear e sequencial associado ao conceito tradicional de treinador, responsável apenas por aplicar sequencias de treinos e exercícios, e passam a observá-lo como alguém capaz de transformar o ambiente a seu redor (Gomes & Mesquita, 2016; Jones et al., 2011; Villalon & Martin, 2020).

O ato do *coaching* era observado com fundamentos na interação entre o treinador e o atleta no contexto do treinamento, realizado dentro de um dinâmico processo social, e caracterizado por sofisticadas relações interpessoais (Corsby & Jones, 2020a).

Mais recentemente, o *coaching* do treino desportivo passou a ser visto como objeto de investigação. Sua ação é realizada em um contexto de circunstâncias específicas e concretas, com base na experiência adquirida e em restrições ecológicas (Gomes & Mesquita, 2016; Jones et al., 2011) e envolve negociação constante entre o imediato e o planejado (Corsby & Jones, 2020a). Os atores e o contexto onde estão incluídos influenciam diretamente nas tomadas de decisão

(D'Arripe-Longueville et al., 2001; Gomes & Mesquita, 2016). Os treinadores costumam utilizar experiências anteriores para embasar sua tomada de decisão, muitas vezes repleta de empirismo e intuição, devido à tempestividade que necessitam (Gomes & Mesquita, 2016). Estas decisões são flexíveis e variam de acordo com os contextos em que ocorrem.

Por este motivo, a investigação aponta que cada vez mais a colaboração e a interação com suas equipes são fonte de aprendizagem para os treinadores, reforçando a construção do conhecimento fomentado pelas interações humanas (Gomes & Mesquita, 2016).

Sempre na busca pela melhor decisão, o treinador deve negociar consigo mesmo e com seus pares para que as ideias se tornem comuns àquele grupo, com o risco (conhecido por todos os envolvidos), entretanto, de que ao final desta interação os resultados desta conversa sejam efetivamente diferentes do que se pretendia antes (Corsby & Jones, 2020a). Nesta visão, os “objetivos comuns”, tal como as regras para atingi-los, são traçados por todos os agentes envolvidos no processo de treino, todos estes baseados em princípios estabelecidos em conjunto.

As decisões, portanto, são tomadas por meio de uma construção coletiva, com base no contexto de cada situação vivida pelo treinador, sua equipe de trabalho e seus atletas, e se demonstram cada vez mais relativas, trazendo ao *coaching* uma visão mais relativista, que considera que o todo depende da perspectiva, do contexto (Colen, 2019). O conhecimento é uma síntese de sentimentos, impressões, percepções e nossa opinião a respeito do tema (Zovko, 2018). O treinador busca analisar e explorar detalhes da identidade individual de cada membro de seu time, suas relações de grupo, o impacto que o ambiente traz a cada um, com o objetivo de desenhar, para cada participante, um perfil individual, as interações sociais e as dificuldades nelas envolvidas, sempre na busca por uma forma de conseguir de cada um seu maior rendimento esperado (Jones et al., 2002; Kamachi, 2021; Mills et al., 2020; Townsend et al., 2020). Os treinadores,

portanto, são seres sociais, trabalhando em um ambiente social, consequentemente, suas atividades devem ser examinadas e explicadas desta forma (Jones et al., 2002, p. 35).

2.2.1. A Orquestração: o treinador criando seu ambiente de trabalho

A vida cotidiana do treinador é repleta de situações incompreensíveis e incontroláveis, além de uma série de valores totalmente diferentes e contraditórios (Jones & Wallace, 2005). Para aumentar as possibilidades de controle, compreensão e expressão por meio de valores compatíveis por parte do treinador, Jones & Wallace (2005) propõe o processo da orquestração como forma de lidar com a complexidade da situação do *coaching* desportivo, sobre a qual o treinador possui controle sempre limitado.

A metáfora de *coaching* como orquestração, foi definida como uma “*atividade coordenada dentro de parâmetros definidos por treinadores para instigar, planejar, organizar, monitorar e responder às situações, a fim de trazer melhorias ao desempenho individual e coletivo daqueles que estão sendo treinados*” (Jones & Wallace, 2005, p. 128). Trata da forma como os treinadores manipulam contextos e relacionamentos, constroem, dirigem e gerenciam situações, como atuam diante das restrições que lhes são impostas e como baseiam suas tomadas de decisão (Santos et al., 2013).

À medida que a situação de *coaching* se desenvolve, o treinador procura orientar suas ações à organização e supervisão das tarefas pedagógicas de treinamento e competição dentro de seus limites de atuação (Jones & Wallace, 2005). O processo de treinamento por meio da orquestração é evolutivo, flexível, limitado, discreto e diretivo e o treinador interage com os atletas na busca do melhor desempenho e motivação (individual e coletiva) não apenas incentivando e encorajando, mas também impondo limites por meio de sanções (Jones & Wallace, 2005). As ações do treinador envolvem gestão de certezas e

contradições (Saury & Durand, 1998) e são aprendidas por meio de experiência e reflexão adquiridas no campo de trabalho (Jones & Wallace, 2005).

A flexibilidade é uma componente importante do trabalho do treinador que, muitas vezes, se vê obrigado a “improvisar”, de forma controlada, seu planejamento em função de constrangimentos que venham a surgir em seu cotidiano (Jones & Wallace, 2005). Os padrões previamente definidos nem sempre podem ser aplicados devido às restrições inerentes ao contexto do treinamento, tornando as ações dos treinadores adaptativas de acordo com o contexto (Saury & Durand, 1998).

Treinar com descrição é outra característica do treinador orquestrador (Cushion & Jones, 2001; Jones & Wallace, 2005). Durante o treinamento o treinador estrutura claramente o exercício, sua organização e objetivos e permite que os atletas executem a tarefa e tenham responsabilidade pelas tomadas de decisão e suas consequências. O treinador, portanto, se limita a pequenos *inputs* e deixa que a aprendizagem experimental aconteça (Jones & Wallace, 2005).

Hoyle & Wallace (2008) se referem à gestão organizacional como um contexto complexo, repleto de ironias sociais. Os autores se referem aqui ao termo ironia, não com seu caráter totalmente negativo, mas como algo que pode ter diferentes conotações, palavras faladas por um indivíduo que podem apresentar diferentes significados para seus interlocutores, consequências não intencionais que resultam de ações planejadas. Ainda argumentam que este tipo de ironia é inerente à vida humana e que temos que conviver com ela, porém sempre existirá espaço para a ação humana. As incertezas causadas por estas ironias, não podem ser resolvidas e, lidar com elas é a grande questão e o desafio dos treinadores. As ironias também são contingentes, aparecem mais sob certas condições do que sobre outras (Jones et al., 2013), tornando o trabalho dos treinadores complexo, com consequências não intencionais e, portanto, desafiador.

A relação entre os indivíduos em pequenos grupos organizacionais como família, escolas, clubes desportivos, é descrita pelo termo micropolítica (Jones et al., 2013) e suas ações são definidas como as estratégias utilizadas pelos indivíduos e grupos em contextos organizacionais para fazer prevalecer seus interesses sobre os demais componentes da organização (Potrac & Jones, 2009b). Entendendo as organizações como entidades políticas, percebe-se que as mesmas revelam-se vulneráveis às ideologias normalmente conflitantes dos indivíduos que as compõe (Jones et al., 2013).

Nesta mesma linha de pensamento funcionam as equipes desportivas, compostas por diferentes indivíduos, o que vem a questionar o discurso dominante de que os ambientes desportivos são caracterizados pela funcionalidade, colaboração e confiança (Potrac & Jones, 2009b). No ambiente desportivo o treinador busca constantemente a aceitação, parceria e confiança de seus comandados (sejam eles atletas ou membros das CTs), promove e reavalia alianças por meio de suas atitudes, conhecimento e muitas vezes através de um trabalho que deve ser feito cara a cara (Potrac & Jones, 2009a).

Se o *coaching* do treino desportivo é composto por diversas situações de micro-realidades e gestão de contextos, o treinador orquestrador deve ser capaz de ver ou perceber (*noticing*) as oportunidades para agir, as vezes, até inconscientemente. Perceber é um ato de atenção e deve ocorrer em diferentes esferas, partindo de uma visão do todo até o ponto de aumentar o tamanho das lentes para observar de maneira profunda determinados aspectos, portanto o treinador deve ser capaz ver o que acontece dentro e fora as quadras (Jones et al., 2013). Uma importante questão para os treinadores é onde procurar o que se deve observar, aquilo que será o gatilho para determinadas tomadas de decisão e ação (Jones, 2011), uma vez que o treinador não deverá agir sobre tudo o que vê (Jones et al., 2013).

As observações dos treinadores não se referem apenas aos aspectos técnico e tático, mas sim a tudo o que está a seu redor, relacionamentos entre os atletas, entre os membros das CTs, alegrias e tristezas, formação de grupos. Os treinadores devem estar atentos a pequenas realidades pessoais, sociais e profissionais que surjam a seu redor e que possam interferir no desempenho da equipe (Jones, 2009).

A metáfora da orquestração altera a forma como se observa o papel do treinador e o *coaching* do treino desportivo perde seu caráter outrora imaginado, como claramente planejado e extremamente linear (Bowes & Jones, 2006), sempre funcional e benigno (Santos et al., 2013), passando a ser uma atividade preocupada em gerenciar as ambiguidades, uma “*atividade que existe a beira do caos*” (Bowes & Jones, 2006, p. 240), caracterizada por colaboração, luta e negociação (Santos et al., 2013). O treinador não é mais visto como um ser acima do bem e do mal, quase heroico, e passa a ser analisado como aquele que organiza seu entorno, visando o melhor desempenho possível da equipe, com os recursos que dispõe (Bowes & Jones, 2006).

Assim, orquestrar demanda do treinador dirigir um processo dinâmico e interativo, que envolve uma série de ações de bastidores, de constante análise, avaliação e reação, de supervisão detalhada sobre tudo o que acontece ao seu redor, sempre visando seguir o plano desenvolvido (Santos et al., 2013). O treinador, em seu papel de orquestrador, também deve ser capaz de observar e adaptar-se às situações que aparecem no seu caminho, alterando muitas vezes o plano a curto prazo, sem, entretanto fugir do plano maior, de seu objetivo principal (Santos et al., 2013).

Com suas relações sociais ricas, o *coaching* do treino desportivo é impregnado de elementos de incertezas, ambiguidades e ironias, das quais o treinador não consegue se livrar e, portanto, deve ser capaz de lidar e conviver (Jones et al., 2013).

A noção de orquestração define o *coaching* do treino desportivo como uma atividade ligada ao contexto e relacional, e apresenta o *coaching* do treino desportivo como um complexo sistema social do qual o treinador, embora líder, é apenas um membro (Jones & Ronglan, 2018). Neste sentido, vale ressaltar que a metáfora da orquestração é utilizada para chamar à atenção para o que os bons treinadores fazem para enfrentar e se destacar dentro dos complexos contextos dinâmicos que a atividade de *coaching* do treino desportivo lhes impõe (Wallace, 2007 cit. por Jones et al., 2013).

2.2.2. O treinador enquanto líder de uma equipe de alto rendimento

No comando de uma estrutura caracterizada por uma atividade social cheia de restrições e oportunidades de interações humanas, criação de conexões entre sujeitos e métodos, entre pessoas e a vida em geral, está o treinador (Jones et al., 2002), o líder da equipe. Com sua relação multidisciplinar, a liderança tem relevância em diferentes contextos, entretanto, existem poucas situações em seja mais relevante do que na gestão desportiva (Billsberry et al., 2018). A liderança é um processo pelo meio do qual um indivíduo (líder) influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum¹ (Jowett & Arthur, 2019). A liderança apresenta-se como um dos fatores mais importantes para determinar o comportamento do trabalhador em termos de performance, motivação e comprometimento (Cassidy, 2015).

A liderança é uma ferramenta através da qual o treinador busca motivar seus atletas, aproveitar ao máximo os objetivos comuns, determinar desempenho de alto padrão, considerando não apenas a equipe, mas também desenvolvendo individualmente cada um de seus componentes (Kammerhoff et al., 2019).

Os estudos acerca da liderança apontam basicamente dois pontos de vista para descrever a liderança: por característica e por processo (Northouse, 2001): (i) o primeiro é baseado em características pessoais dos líderes: altura, inteligência, capacidade de comunicação, conhecimento, entre outros; (ii) o segundo sugere que a liderança é um fenômeno que reside nas interações entre os líderes e os comandados, o que torna a liderança acessível a todos. A definição utilizada neste capítulo respeita o ponto de vista baseado no processo.

O papel do líder, portanto, é garantir a otimização das interações intra grupos (treinador, CTs, atletas, administração, mídia) para alcançar os objetivos propostos (Vaughan, 2017; Zhao et al., 2019). Este é o papel mais importante dos treinadores (Kerr, 2016). Para tanto, sua tarefa passa por determinar a visão, deixar clara a missão e fornecer o apoio necessário enquanto apresenta desafios para verificar as habilidades individuais (Arthur et al., 2012).

“Os líderes concebem e criam um ambiente que leva aos comportamentos de elevado desempenho necessários para o sucesso” (Kerr, 2016, p. 28). Para o autor: DESEMPENHO = APTIDÃO + COMPORTAMENTO, portanto, os líderes devem criar os ambientes certos para que os comportamentos certos apareçam.

Conexões fortes entre treinadores e atletas, entre os próprios atletas promovem resiliência e desenvolvimento, que mantém todo o sistema funcionando (Jowett & Arthur, 2019). Neste sentido os grandes líderes buscam proteger seu time (Kerr, 2016), incentivando a conexão, a colaboração e a propriedade coletiva, com o objetivo de criar um ambiente de respeito, segurança e confiança, que irão levar a um estado de performance ótimo em termos coletivos e individuais.

Líderes como os capitães, treinadores, *chief executive officers* (CEOs) ou presidentes de organizações desportivas, atraem atenções, e a eficiência de sua liderança está comumente relacionada com o sucesso ou fracasso de suas equipes desportivas (Billsberry et al., 2018). No entanto, diferentes percepções na literatura sobre liderança desafiam a noção de que liderança é uma qualidade dos líderes e que o sucesso ou fracasso destes não é uma questão de seu desempenho "real", mas depende de como os outros e a sociedade o veem (Billsberry et al., 2018; Meindl, 1998).

Durante muitos anos os estudos a respeito da liderança apontaram para um caminho centrado na pessoa do treinador: suas características individuais, sua capacidade de propor e perpetuar mudanças e transformações, sua autenticidade e seus comportamentos (Billsberry et al., 2018).

Mais recentemente esta abordagem tem sido alterada para um estudo mais voltado para os atletas e a forma como estes e o ambiente externo observam e reagem diante do treinador (Billsberry et al., 2018). O autor explica que as pessoas vivem em um mundo social, onde existem constante debates sobre as palavras e as ações dos demais atores. Algumas pessoas têm vozes mais persuasivas do que outras, algumas têm maior credibilidade e outros têm maiores acessos a meios de comunicação. Com o tempo, surge um acordo sobre quem a sociedade considera um líder, embora esta decisão nunca seja unânime (Billsberry et al., 2018).

2.2.3. O Papel (Social) do Treinador

Grande parte do trabalho do treinador está ligada a uma série de pessoas que giram em torno do rendimento desportivo dos atletas – começando pelos próprios atletas, toda a comissão técnica, gestores, imprensa, famílias, atletas adversários (inclusões minhas). Assim, o treinador, além de ser responsável por ensinar conteúdos e aplicar métodos de treino, tem uma função significativa na gestão de pessoas. Neste processo, o treinador deve observar os efeitos do ambiente onde cada pessoa, individualmente, (atletas e todos os envolvidos no treinamento) está inserida, onde cada pessoa passa a maior parte do tempo, devendo, portanto, conhecer a conexão entre cada indivíduo, sua mente e o ambiente onde vive (Kamachi, 2021; Mills et al., 2020).

As relações interpessoais, inerentes ao processo do *coaching* do treino desportivo e seus contextos social e cultural, estão repletas de variadas experiências pessoais, filosofias individuais, experiências de práticas profissionais de cada um dos envolvidos no processo, tornando a performance desportiva uma ciência inexata. Relações interpessoais positivas em uma equipe desportiva podem ser relacionadas a uma eficiência global da equipe (Love & Kim, 2019).

A compreensão da dinâmica destas relações sociais, bem como da cultura onde o todo está inserido, expõe a necessidade de uma visão sociológica a respeito do *coaching* do treino desportivo, que auxilia o treinador em sua tomada de decisão, de acordo com as mais diferentes ações e reações, de todas as pessoas que compõe seu universo (Gomes & Mesquita, 2016). Para os autores, a busca por perceber as situações que acontecem durante a atividade do treinador com o auxílio de ferramentas teóricas possibilita uma melhor compreensão de todas as relações neste contexto, observando-se “para além do que é visto” (Edwards, 1997; Potter, 2006, 2010).

A atividade do treinador estará sempre vulnerável a diferentes pressões sociais e a variadas limitações impostas por diferentes agentes e, para estudá-la e buscar compreendê-la, estes fatores devem ser observados. Todos os indivíduos que compõe a equipe de alto rendimento (treinadores, atletas, administradores) estão cercados por pessoas que compõe sua rede social. “*As fronteiras do indivíduo não estão limitadas por sua pele, mas incluem tudo aquilo com que o sujeito interage: família, comunidade, meio físico*” (Fraga et al., 2016). A rede social é formada por todas as pessoas que o indivíduo considera significativas e interage de maneira regular (Almeida & Paiva, 2016). Sua identidade é formada pelas experiências vividas com estes pares em seu ambiente, que se reconstrói ao longo da vida (Fraga et al., 2016). Tratar o atleta, buscando retirá-lo de seu contexto sociocultural, pode ser um grande erro por parte dos treinadores (Mills et al., 2020). As pessoas trazem para o ambiente de trabalho (treinamento) vozes e valores que representam sua rede social (Almeida & Paiva, 2016). Estes valores, uma vez destoantes do que acontece no treino, podem interferir no seu rendimento e sobretudo na sua relação com os demais membros na equipe.

Goffmann (1985) descreve o ser humano em sua vida quotidiana, cada um inserido em seu pequeno contexto de sociedade, e afirma que os indivíduos não são inteiramente moldados pela sociedade na qual estão inseridos, porque são capazes de manipular as situações sociais e as impressões dos outros a seu

respeito. O autor afirma que cada interação social pode ser observada como uma performance teatral, moldada pelo ambiente e pela plateia, construída pelo ator para causar as impressões de acordo com seus objetivos.

Da mesma forma atuam os treinadores, com suas ações e retórica, procuram bajular, ameaçar e provocar as potencialidades de seus atletas, muitas vezes por meio de atitudes teatrais (Jones et al., 2002). Dentro do contexto desportivo, o treinador busca manter as atitudes que se espera de um treinador aos olhos de seus atletas. Para estabelecer/manter sua relação de poder sobre seus comandados, deve agir sob os padrões de conduta esperados, com o objetivo de obter o maior rendimento possível de seus atletas e de toda sua equipe de trabalho (destaque meu) – enquanto busca também ser o que os seus esperam e desejam. Importante frisar aqui que o comportamento do treinador é observado e acompanhado não apenas dentro de seu grupo de trabalho, mas também por todos os demais *stakeholders* da profissão: imprensa, gestores, espectadores, outros treinadores e atletas,... O treinador, portanto, molda seu comportamento para atender às expectativas de seus atletas e do ambiente que cerca o desporto, com o objetivo único de atingir suas metas (Jowett & Arthur, 2019).

2.2.4. Relações de Poder em uma equipe de alto rendimento

Neste cenário de relações sociais intensas e complexas, o processo de treinamento de conduzir atletas e equipes para seu rendimento máximo necessita da utilização do poder, em toda sua essência (Jones et al., 2002), e não apenas de se fazer cumprir ordens diretas do treinador, mas também no sentido de buscar empoderar seus atletas e membros das CTs para se responsabilizarem pelo próprio aprendizado e rendimento (Gomes & Mesquita, 2016; Mesquita, 2016).

Segundo Max Weber (1999, p. 175) poder é "*a probabilidade de uma pessoa ou várias impor, numa ação social, a vontade própria, mesmo contra a oposição de outros participantes desta*". Para (Bianchi, 2014, p. 87) poder é "*a probabilidade*

de que uma ordem com determinado conteúdo específico seja seguida por um dado grupo de pessoas”. Retornando à definição de liderança descrita no item 2.2.2 – a liderança é um processo pelo meio do qual um indivíduo (líder) influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum, percebe-se que paralelo ao conceito de poder existe uma referência à influência. A existência do poder é uma condição para que a influência ocorra, mas não é suficiente – o treinador pode ter o poder, mas decidir não usá-lo, ou ainda não saber como usá-lo, portanto não será capaz de influenciar seus comandados (Jowett & Arthur, 2019). Portanto, no âmbito desportivo, para liderar o treinador deve possuir sobre seus comandados poder suficiente para influenciá-los em suas ações e decisões (Jowett & Arthur, 2019).

O poder, entretanto, não é meramente imposto de cima, mas frequentemente envolve uma aceitação e consentimento do grupo comandado (Jones et al., 2002). Para Tauber (1985), o poder é algo que está nas mãos da pessoa sobre quem o poder é exercido e não nas mãos do suposto detentor do poder.

No caso específico do treinador de desporto que já possui a condição de poder imposta pelo cargo que ocupa, o consentimento dos atletas é condição importante para o desenvolvimento da equipe. A aquisição e demonstração de poder de especialista são essenciais para que o treinador ganhe e mantenha o respeito dos atletas (Jones et al., 2002). Quanto maior for a percepção destes a respeito do conhecimento e competência do treinador, maior será seu poder. A obediência às instruções recebidas e a consequente melhora da performance são diretamente proporcionais à relação de confiança existente entre atletas e treinadores, que permitem que os comandados vislumbrem pensamentos ainda não explorados (Kamachi, 2021; Klatt & Noël, 2020). Jones et al. (2002) ainda completam afirmando que o poder e o controle exercidos pelos treinadores sobre as diferentes facetas da vida do atleta estão diretamente ligados à interação treinador/atletas no campo de trabalho.

Mills et al. (2020), entretanto, chamam atenção para o fato de que este controle, mesmo que inconscientemente, pode criar barreiras ao redor de determinados temas, o que, muitas vezes, restringe o surgimento de alternativas para quaisquer situações que possam aparecer. Os autores discutem a respeito da utilização cada vez maior de métodos científicos para monitorar e estruturar o treinamento, sua importância e seu benefício a todo o processo, mas levantam a necessidade de se enquadrar nesta equação, de forma relevante, o corpo como um todo. Os autores também ponderam que a ciência estuda o ser humano de forma fragmentada, como elementos isolados e apontam a existência de uma lacuna entre o científico e o que eles chamam de “mundo real”.

Durante a preparação para a classificação aos Jogos Olímpicos de 2008, no vôlei de praia, eu tinha em minhas mãos talvez o time mais técnico que o vôlei de praia mundial já viu jogar. Duas atletas experientes, técnicas, porém as mais baixas da competição e já se encaminhando para o final da carreira. Precisávamos fazer nossa técnica prevalecer durante nossos jogos e não podíamos dar margens para que nossas fraquezas aparecessem. Na busca pela melhor condição física possível, buscamos o que nos parecia ser o mais moderno que estava ao nosso alcance no Brasil.

Foram cerca de cinco dias de avaliações, as mais diversas, de todo o corpo das atletas. Ao final, um laudo, parecia um livro, para tratar de cada uma delas. Uma equipe de cerca de quatro pessoas para nos apresentar o que seria “o nosso caminho para a medalha de ouro” (tão sonhada e o único título que faltava àquele time supercampeão). Faltou ao treinador (este que vos escreve) uma conversa prévia com os médicos e profissionais do desporto que iriam nos apresentar o tal relatório. Faltou eu tê-los dito que do outro lado da quadra havia duas meninas, 20 centímetros mais altas, ágeis, com uma capacidade técnica bem próxima à nossa, alguns anos mais novas e que, ao longo dos últimos anos vinham colecionando vitórias sobre nosso time. Aquela equipe estava ocupando o posto de melhores do

mundo, que outrora fora nosso. Não apenas no topo do ranking, mas também, e digo, principalmente, nas nossas cabeças.

Começa a apresentação. Para meu espanto, o chefe da equipe contratada, com os livros nas mãos, vira para as duas atletas e fala: “Está aqui o que vocês precisam para serem campeãs olímpicas. Se vocês seguirem tudo o que está descrito nestes relatórios, eu peço a vocês que, no final de agosto, tragam as medalhas aqui para fazermos uma foto juntos.” O que era para ser motivador, caiu como um “soco” nestas meninas: “Será que este cara não sabe quem está do outro lado da rede?”

Ao longo dos primeiros meses buscamos cumprir o que nos foi pedido. Uma série de mudanças de hábito, alterações na alimentação, utilização de suplementos diferentes e algumas restrições. É claro que iríamos passar por alguns percalços até que os organismos estivessem adaptados às novas rotinas e também até que as doses dos suplementos estivessem corretas. A cada sintoma indesejado que aparecia, aquela primeira frase da apresentação vinha à tona e a má vontade natural com o cumprimento de todas as restrições propostas pelo novo programa de alimentação/treinos/suplementação impedia uma dedicação fiel ao que fora proposto. Não cumprimos aquilo por muito tempo. A ciência nos surgiu fora do “mundo real”, e ela, por si só, não ganha jogo.

Mills et al. (2020) são críticos à suposição de que as biociências podem sozinhas maximizar o conhecimento do treinador e a performance desportiva e buscam apontar o valor da utilização em conjunto das teorias sociais de forma coerente para a melhora da prática desportiva.

O trabalho do treinador desportivo é permeado por incertezas e ambiguidades, muitas vezes criadas pelas diferentes redes pessoais integradas em seu trabalho e que limitam sua ação (Jones et al., 2002; Jones et al., 2013; Potrac & Jones, 2009b). Este trabalho é caracterizado por muita pressão para a evolução de sua equipe. Na busca pela cumplicidade da equipe de trabalho (incluindo aqui atletas e equipe técnica), condição importante para atingir este objetivo e para a

manutenção verdadeira do poder de seu papel de comandante, o treinador deve dar sentido às suas atitudes perante seus comandados (Corsby & Jones, 2020a; Kamachi, 2021). Para tanto, a pactuação de regras sociais claras, construídas pelos próprios atores (treinador, atletas de membros da CT), com base na leitura de cada situação, é um passo importante a ser definido (Corsby & Jones, 2020a).

Alguns autores defendem a construção de sentidos dos membros da equipe alcançada por meio de práticas sociais competentes (Holstein & Gubrium, 2011). Desta forma, o significado gerado pelas ações de atletas e treinadores não foram obtidas ao acaso ou sem causar problemas, mas sim refletiram suas considerações a respeito de uma estrutura social pressuposta (Corsby & Jones, 2020a; Townsend et al., 2020). Os treinadores, em conjunto com sua CT e os atletas, definem as premissas sob as quais o trabalho será desenvolvido e a cultura daquela equipe. Desta forma as atitudes de todos os envolvidos serão tomadas com nestas premissas e, portanto, todos perceberão os motivos que levaram às determinadas ações.

Estas relações sociais, entretanto, representam um ‘mundo vivo’, muitas vezes desvalorizado (Garfinkel, 1967), em constante atualização, exigindo de seus participantes uma manutenção quotidiana de seus significados (Corsby & Jones, 2020a; Holstein & Gubrium, 2011). As interações diárias entre os treinadores e seus atletas permitem observar e reavaliar constantemente as premissas. Suas habilidades, seu conhecimento e sua competência possibilitam perceber a necessidade ou não de alterações no que fora outrora pré-estabelecido (Garfinkel, 1967). Entretanto, todos devem ser capazes de perceber os motivos que levaram a uma possível alteração e também entendê-la como necessária. .

A preparação para um jogo demonstra claramente este tipo de fenômeno. Com base em observações anteriores, dados estatísticos, o treinador, em conjunto com sua equipe técnica, determina a forma como a equipe irá atuar contra determinado adversário: determina a estratégia de jogo. Durante a partida sua equipe deve atuar exatamente conforme combinado. Apenas agindo dessa forma o treinador

terá condições de perceber se aquilo que fora estipulado anteriormente está correndo de acordo com o previsto. Se algo acontece fora do conteúdo, fica obvio alterar as premissas pré-estabelecidas.

As premissas, portanto, devem ser compreendidas e reconhecidas para e por todos os envolvidos (Garfinkel, 1967), tal como as ações delas devidas. Consequentemente, a observação, longe de ser biológico, é conceituada como um ato social (Corsby & Jones, 2020b).

2.2.5. Observação: a importância do treinador reparar em situações para além do obvio

A observação é uma ferramenta importante para a prática do treinador. Indo um pouco mais além, para o conceito do *noticing*:

“o que fazemos quando vemos alguém atuando profissionalmente (lecionando uma aula, trabalhando com um cliente, conduzindo um workshop, falando em uma palestra ou durante uma sessão de treinamento) e percebemos algo que eles fazem (uma tarefa que definiram, um padrão de fala, um gesto que usam, uma pergunta que fazem) que pensamos que poderíamos utilizar” (Mason, 2002, p. 30).

Profissionais experientes tem uma capacidade comum de “ler” o domínio da prática (qualquer que seja ela) e tomar decisões orientadas com base nas observações feitas (Rooney & Boud, 2019). Os grandes líderes são capazes de ler contextos e perceber características que serão posteriormente utilizadas para prever eventos e planejar contingências (Rooney & Boud, 2019). Da mesma forma que uma enfermeira observa seu paciente e percebe alterações as quais deve responder, o treinador observa seu ambiente de treinamento, com atenção e sensibilidade às necessidades do momento, e toma sua decisão sobre agir (ou não) adequadamente de acordo com o que foi percebido (Corsby & Jones, 2020b; Jones et al., 2013; Mason, 2003). Em diversos contextos profissionais, uma falha em perceber aspectos evidenciados ou comportamentos significativos pode levar

a resultados ruins ou desastrosos (Rooney & Boud, 2019), incluindo-se aqui a posição de treinador.

A observação é um processo de distinção, na qual o treinador ‘destaca’ situações ocorridas durante o treinamento e sua visão é colocada não apenas como um ato visual e interpretativo (ou seja, o que se vê e o que isso significa), mas também como algo que é socialmente organizado e gerenciado, portanto, vinculado ao contexto (Corsby & Jones, 2020b; Jowett & Arthur, 2019). A sua visão, portanto, é fruto da qualidade da observação, que, por sua vez alimenta sua ação.

Da mesma forma, a ação deve ser compreensível, inteligível e reconhecível para todas as pessoas envolvidas no treino (Corsby & Jones, 2020b). Os autores demonstram a importância de o treinador dar sentido à sua observação, mas não apenas para si e sim para todo o grupo. Corsby & Jones (2020b) citam como exemplo uma conversa pré-jogo do treinador com seus comandados, na qual foi combinada a forma como a equipe iria atuar. Neste momento o treinador mostrou a seus comandados o que seria observado e por que, deu sentido ao jogo e à sua observação, e contextualizou futuros comentários a respeito da atuação de cada um. As informações pré-jogo indicaram aos jogadores o que se esperava de cada um deles, o que seria visto e como seriam julgados. As informações buscam não apenas descrever o desempenho esperado, mas também encontrar e avaliar este desempenho.

Tudo isso se torna, ainda, importante fonte de aprendizado (Corsby & Jones, 2020b; Mason, 2003). Esta percepção é algo inerente ao trabalho do treinador, qual seja, discernir e ser sensível à aprendizagem de seus comandados com o objetivo de buscar constantemente a melhora dos atletas no contexto do treino e da competição.

Ao longo de todo o processo de formação, o papel do treinador é moldar seu time por meio de valores individuais e de equipe estabelecidos em conjunto com os atletas (mantendo o conceito de combinar previamente para poder observar

posteriormente): colaboração, trabalho em equipe, lealdade, respeito, confiança, persistência, responsabilidade, autenticidade, honestidade, integridade, sacrifício, propósito, trabalho duro e um desejo incessante de melhora e progresso (Jowett & Arthur, 2019; Kerr, 2016). As normas pré-estabelecidas facilitam o processo de liderança, regulam e motivam comportamentos e permitem uma maneira mais humilde de comandar. Conexões criadas entre treinadores e atletas e entre os próprios atletas da equipe, promovem resiliência e melhorias, o que mantém o sistema em funcionamento (Jowett & Arthur, 2019). O objetivo é construir uma cultura de equipe fundamentada em valores fortes, uma visão clara, concentração ininterrupta e comprometimento, mantendo sempre a paixão por serem atletas de alta competição (Jowett & Arthur, 2019).

2.3. A micropolítica no treinamento desportivo

Para Leftwich (2005), desde que a espécie humana foi descoberta, ela vive e trabalha em sociedade, que, por sua vez, é posteriormente organizada em grupos menores ao redor da família, religião, trabalho, vizinhança. Política é uma forma universal e persuasiva do comportamento humano, e compreende todas as atividades de cooperação, negociação e conflito dentro e entre as sociedades. Sempre que dois ou mais seres humanos estão envolvidos em uma atividade pública, privada, formal, informal, tem política envolvida (Leftwich, 2005; McCalla & Fitzpatrick, 2016; Potrac & Jones, 2009b).

Micropolítica são as interações políticas entre indivíduos de um mesmo contexto organizacional como escolas, empresas, famílias, clubes desportivos e equipes (Potrac & Jones, 2009b), onde indivíduos ou grupos recorrem à força formal e/ou informal, para atingirem seus objetivos (Blase, 1991), na tentativa de exercer uma influência nas estruturas sociais e nas relações humanas estabelecidas no grupo (Gibson & Groom, 2020). Para Potrac & Jones (2009a) a micropolítica passa pela utilização do poder para manipular as demais pessoas inseridas naquele contexto. Rowley et al. (2020) generalizam como todos os

esforços compartilhados, incluindo todos os atos de colaboração, negociação e conflito.

A micropolítica é composta por três ingredientes principais: (i) pessoas (que muitas vezes têm diferentes crenças, ideias e interesses), (ii) recursos (que podem ser materiais ou não e muitas vezes limitados), e (iii) poder (a capacidade de um indivíduo ou grupo de alcançar os resultados desejados) (Rowley et al., 2020). Os autores ainda apontam que ao invés de uma visão ufanista das organizações e suas relações, caracterizadas por autoridade (estrutura organizacional hierárquica), coerência de metas (todos perseguem os mesmo objetivos da organização), neutralidade ideológica (todos estão de acordo com as estratégias traçadas na organização), consentimento (aceitação das políticas organizacionais) e consenso (conformidade em relação às regras ou ideologias), os indivíduos e grupos são cada vez mais engajados em diferentes formas de negociação, colaboração e conflito.

Neste sentido, a micropolítica nas organizações pode apresentar conflitos como uma rotina diária, no esforço de alguns indivíduos para realizar seus interesses, e tais interações podem ter consequências para todos os membros da organização (Gibson & Groom, 2020).

Da mesma maneira, organizam-se as equipes desportivas, com seus sistemas hierárquicos complexos construídos histórica e socialmente, com constantes alterações nas linhas tênues que limitam suas fronteiras (Fletcher et al., 2012), o que torna o relacionamento entre as pessoas de grande importância (McCalla & Fitzpatrick, 2016). Em uma EAR as micropolíticas afetam a determinação e o cumprimento dos objetivos (McCalla & Fitzpatrick, 2016). A comunicação entre os envolvidos é uma ferramenta que facilita a delimitação do espaço de cada profissional membro da EAR, diminuindo a chance do surgimento de zonas de desconforto que podem gerar divergências na equipe (Frost et al., 2005).

Ser político faz parte de uma das funções do treinador e seu sucesso e longevidade no cargo não dependem apenas dos resultados obtidos “no campo”,

mas também de sua capacidade de ser aprovado por todas as partes envolvidas – atletas, membros da CT, gestores, familiares (Potrac & Jones, 2009b). É seu papel desenvolver um modelo de trabalho partilhado e reconhecido por todos, com base na confiança e em uma atmosfera onde as mudanças são aceitas e vistas como necessárias, que facilite a comunicação e defina com clareza a função de cada integrante (McCalla & Fitzpatrick, 2016). Com base nestes aspectos, Fletcher et al. (2012) citam quatro elementos geradores de stress em uma EAR: (i) questões no ambiente; (ii) questões pessoais; (iii) questões de liderança; (iv) questões na equipe. O treinador, portanto, busca diariamente lidar com as relações micropolíticas que envolvem toda sua equipe.

No estudo dos caminhos adotados pela investigação a cerca do *coaching* desportivo, Gomes & Mesquita (2016, p. 22), concordam e apontam a complexidade existente devido a seu “caráter dinâmico e adaptativo”. Para os autores, a relação existente entre os treinadores e seus atletas causa uma imprevisibilidade repleta de complexidade, contradições e problemas mal resolvidos: conflitos.

2.4. O conflito no treinamento desportivo

“Algum tempo atrás, no jardim da casa de um amigo, meu filho de cinco anos e um colega disputavam a posse de uma mangueira. Um queria usá-la antes do outro para aguar as flores. Cada um tentava arrancá-la do outro para si e ambos estavam chorando. Os dois estavam muito frustrados e nem um nem outro era capaz de usar a mangueira para regar as flores como desejavam. Depois de chegarem a um impasse nesse cabo de guerra, eles começaram a socar e a xingar um ao outro. A evolução do conflito para a violência física provocou a intervenção de uma poderosa terceira parte (um adulto), que propôs um jogo para determinar quem iria usar a mangueira antes do outro. Os meninos, um tanto

quanto assustados pela violência da disputa, ficaram aliviados em concordar com a sugestão. Eles rapidamente ficaram envolvidos em tentar achar um pequeno objeto que eu tinha escondido e obedientemente seguiram a regra de que o vencedor seria o primeiro a usar a mangueira por dois minutos. Logo eles se desinteressaram pela mangueira d'água e começaram a colher amoras silvestres,..." (Deutsch, 1973, p. 1).

Desde os primeiros registros históricos há evidências de conflitos entre familiares, vizinhos, colegas de trabalho, empresas, governantes e cidadãos, nações (Moore, 1998). Conflitos interpessoais são caracterizados por uma relação cara a cara de pessoas, que podem fazer parte de um grupo maior, mas onde cerne do problema é uma questão própria, individual, pessoal (Stutman et al., 2009). Os conflitos estão presentes e são inerentes aos relacionamentos humanos e às sociedades (Entelman, 2002; Moore, 1998; Vasconcelos, 2008), são controversos e acontecem quando o ser humano tem seus interesses, expectativas e/ou valores contrariados (Vasconcelos, 2008). O espectro do conflito pode variar de pequenas diferenças ou desacordos a atos de violência e guerra (Sosa, 2020). Portanto, não está limitado a expressões físicas ou flagrantes, podendo se estender para expressões como desprezo, sabotagem, projeções, obstrução. (Cunha, 2008).

Denise Moreira et al. (2020, p. 122) afirmam que *"cada indivíduo é guiado por suas próprias necessidades e desejos, os quais, em meio ao convívio em grupo, podem culminar em situações conflituosas."* As pessoas, sem perceberem, dão sentido às ações dos outros, por seus próprios sentidos (Mills et al., 2020).

O conflito é a interação de duas pessoas independentes que percebem incompatibilidades e possibilidade de interferência de outros como resultado desta incompatibilidade (Cunha, 2008; Stutman et al., 2009). Conflito é uma luta expressa entre pelo menos duas partes interdependentes que detém objetivos

incompatíveis, recursos escassos e interferência de outras pessoas na consecução de seus objetivos (Wilmot & Hockertt, 2018; Zhao et al., 2019). Uma definição similar é apresentada por Pruitt & Kim (2004), embora esteja focada em divergência de interesses. Segundo Conselho Nacional de Justiça Brasil (2016, p. 49), *“o conflito pode ser definido como um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis”, “é fruto de percepções e posições divergentes quanto a fatos e condutas que envolvem expectativas, valores ou interesses comuns”* (Vasconcelos, 2008, p. 19).

Para Jerng et al. (2017) o conflito interpessoal é um processo dinâmico que ocorre entre indivíduos, grupos ou ambos, desde que interdependentes, quando vivem experiências negativas, reações adversas e interferências no cumprimento de seus objetivos. De maneira simples e resumida Deutsch (1973) afirma que o conflito acontece quando surge qualquer tipo atividade incompatível. Entelman (2002), portanto, de uma maneira mais ampla, classifica por conflito todo tipo de enfrentamento entre seres humanos, individualmente ou agrupados. E vai além: afirma que o conflito é algo inerente a todas as espécies.

Existem diversas e numerosas definições para conflito, ímpares, e, sobretudo, sem uma característica predominante (Cunha, 2008; Queiroz, 2016). Entretanto, percebe-se que a grande maioria gira em torno de interesse e interdependência. Neste caso é importante salientar que interdependência não significa obrigatoriamente que ambas as partes percebam a incompatibilidade. A parte que entende que existe um conflito insere a outra no mesmo, quer ela queira ou não. Portanto, a interdependência existe na relação entre as partes e não na percepção do conflito (Sosa, 2020).

O desenvolvimento do conflito também será influenciado pelas características individuais das partes envolvidas (idade, sexo, formação), suas experiências prévias de vida, pela relação anterior entre os envolvidos, além do ambiente físico onde o desentendimento ocorreu (Deutsch, 1973). O termo conflito apresenta uma

evolução histórica em seu significado, cuja definição sempre esteve ligada à briga, batalha, luta, tendendo a evocar uma imagem de frustração, incerteza e tensão aberta (Sosa, 2020). Até a década de 1980, era relacionado a ações explícitas de neutralizar, ferir, eliminar, destruir (Sosa, 2020). Com a evolução das ciências sociais o conceito de conflito amadureceu e ganhou o potencial de reconstruir e diversificar fundamentos psicológicos, sobre os quais os conflitos podem atuar abertamente ou disfarçadamente (Sosa, 2020).

Conflitos podem ser categorizados em intrapessoal, interpessoal, de grupos (incluem-se aqui intragrupos e intergrupos) ou híbridos (Jerng et al., 2017; Sosa, 2020). Cunha (2008) classifica como individual, grupal e intergrupar. Conflitos intrapessoais acontecem internamente no próprio indivíduo e se referem às necessidades, valores, motivação intrínseca e extrínseca, aspirações, traços de personalidade, entre outros aspectos.

Conflitos interpessoais acontecem entre cônjuges, irmão, amigos, colegas de quarto, colegas de trabalho, vizinhos (Stutman et al., 2009), se referem a pelo menos dois agentes interdependentes que dividem objetivos incompatíveis, onde recursos escassos e/ou interferência de outros podem impedir o alcance destes objetivos. Conflitos interpessoais mostram uma vasta gama de interações conflituosas, emocionais, repletas de impulsos irracionais (Denise Moreira et al., 2020; Stutman et al., 2009), portanto, usualmente se mostram mais perceptíveis, por produzirem disputas ao longo do processo. Em um ambiente de trabalho ou em uma equipe desportiva, onde as relações são quase sempre interdependentes, conflitos interpessoais são parte da rede que formam os conflitos em um local de trabalho (Sosa, 2020).

Conflitos intra e intergrupos são considerados importantes neste estudo porque as equipes desportivas de AR são formadas por grupos de indivíduos que precisam funcionar em conjunto e trabalhar os conflitos para cumprir as tarefas e atingir objetivos. Serão abordados posteriormente no item 2.4.1

Conflitos oferecem uma mistura do bem, do mal, do incerto. Denise Moreira et al. (2020) se referem a três diferentes leituras e formas de encarar o conflito: o prejudicial, o neutro e o construtivo. Para os autores, os conflitos tem a capacidade de criar novas ideias, motivar, reavaliar metas, desenvolver trabalhos em grupos. Portanto, não consideram os conflitos necessariamente um fenômeno ruim, mas sim algo que merece atenção especial, gestão, uma ação especialmente organizada para administrá-los por meio de estratégias e da utilização de ferramentas adequadas, sobretudo no ambiente organizacional. Tratam o conflito como uma *“experiência de discórdia entre agentes, em relação a determinado assunto e provoca reações complexas, que podem resultar em custos ou benefícios para as partes envolvidas”* (Denise Moreira et al., 2020, p. 125).

De forma análoga, Silva & Cruz (2018) destacam três concepções diferentes de como os conflitos podem ser encarados: (i) conflitos são indesejáveis e devem ser evitados; (ii) conflitos são inevitáveis, mas não devem ser fomentados; (iii) conflitos são necessários, fazem parte do crescimento e do desenvolvimento, não devem ser evitados, mas tratados de forma proveitosa.

Entender o conflito como algo negativo é a forma mais comum e conhecida: conversas quentes saem do controle, resultando em frustração, tensão e ressentimentos, e normalmente, mais conflitos (Deutsch, 1973; Fisher & Ury, 2011; Hayes, 2008; Sosa, 2020; Vasconcelos, 2008). Conflitos podem ser violentos (não necessariamente violência física), não apenas entre estranhos, mas dentro da família, no local de trabalho e entre amigos. Conflitos familiares distanciam pais dos filhos, separam casais, mas também podem abaixar a autoestima e criar problemas que durarão por toda a vida.

Conflitos podem causar insegurança na comunicação, provocar falsos julgamentos e percepções, estimular a utilização de força e poder na busca por soluções, fomentando, assim, o uso de atitudes hostis (Deutsch, 1973). Diversas experiências conflituosas negativas são reforçadas pela mídia, onde

constantemente parece que a única forma de lidar com o conflito é por meio da violência (Stutman et al., 2009). O conflito tende a despertar em seus agentes sentimentos como a hostilidade, o que dificulta seu tratamento racional (Cunha, 2008). *“Quando a implicação emocional é muito forte, os perigos de que o enfoque da situação seja absolutamente distorcido são eminentes (Cunha, 2008, p. 29)”*.

“O conflito faz parte das relações humanas desde o surgimento das primeiras sociedades” (Silva & Cruz, 2018, p. 1), portanto, não deve ser encarado negativamente (Queiroz, 2016; Vasconcelos, 2008). Visto por uma forma positiva, os conflitos nos levam a importantes pontos: produzem ideias novas e criativas; aliviam tensões; se bem trabalhados podem até fortalecer relacionamentos; podem ajudar grupos e organizações a reavaliar missões e objetivos; podem também iniciar mudanças sociais para eliminar desigualdades e injustiças (Cunha, 2008; Stutman et al., 2009). Stutman et al. (2009) ainda aduzem que estas vantagens podem sugerir que o conflito é algo normal e saudável, sublinham a importância do entendimento e da forma correta de lidar com o conflito. Conflitos surgem como estimuladores da comunicação, facilitando o reconhecimento de legitimidade e interesses (Deutsch, 1973). Podem servir como estopim para mudanças sociais, permitindo o estabelecimento de diferenças intergrupos e contribuindo para a integração e coesão social (Cunha, 2008).

Entelman (2002) se refere ao enfrentamento de objetivos e pretensões incompatíveis como uma das formas possíveis de relações sociais e mostra a relação social como o comportamento recíproco de dois ou mais indivíduos. Classifica as relações sociais entre: (i) permanentes: como a relação entre indivíduos da mesma família, são relações que irão durar a vida toda; (ii) transitórias: como a relação entre o passageiro de um ônibus e seu condutor, são relações mantidas em um curto espaço de tempo; ou ainda relações (iii) contínuas: representadas por um grupo de trabalho em uma mesma empresa (ou em uma equipe de desporto), onde as pessoas permanecerão em contato por longo período.

Vasconcelos (2008) aponta que, apesar de inerente ao ser humano e, portanto, algo que deveria ser tratado de forma natural, indivíduos em conflito costumam tratar o outro lado como inimigo, adversário, alguém que deve ser vencido a qualquer custo, muitas vezes não importando o quão danosos para ambos estes custos possam ser. Cada lado busca enfraquecer seu oponente exaltando suas próprias forças e as fraquezas do “inimigo”. Esta forma de agir polariza o conflito, afasta as partes e dificulta a busca por uma solução que possa atender a ambos (Fisher & Ury, 2011; Moore, 1998; Vasconcelos, 2008). Interações com outras pessoas geram imprevisibilidades. Portanto, conflitos também trazem incertezas e podem a qualquer momento se virar para uma direção inesperada (Stutman et al., 2009).

Em razão dos custos e dos desgastes envolvidos, muitas pessoas em disputas buscam uma forma diferente de solucioná-las (Moore, 1998). Para o autor existem diferentes maneiras de buscar soluções para diferentes tipos de questão e os resultados obtidos (tangíveis e intangíveis) estão diretamente relacionados com a forma adotada pelos indivíduos em conflito para solucioná-los.

2.4.1. Conflitos intragrupos

Conflitos de grupos podem ser intragrupos ou intergrupos. Intragrupos se referem às diferentes formas de disputas que surgem entre os membros de um mesmo grupo (Sosa, 2020), aos processos emergentes de incompatibilidades ou diferenças entre os membros do grupo (de Wit, Greer, & Jehn, 2012), incluindo membros de uma mesma família, grupos de trabalho, clubes, entre outros. Como muitos trabalhos são realizados em grupo, representam fonte de diferentes situações para estudo (Stutman et al., 2009).

Para Cunha (2008), conflitos que envolvem grupos são cercados de etnocentrismo, quando os atores do conflito se fecham em seu grupo para “combater” a outra parte, reduzem a confiança nos demais, escalando o conflito.

Enclausuradas em seus grupos, as pessoas criam normas mais rígidas e restritivas em relação ao(s) grupo(s) exterior(es) se distanciando da solução dos problemas e aumentando a tensão (Cunha, 2008).

Os conflitos intergrupos se referem às desavenças existentes entre eles, onde a *“competição, a percepção de ameaças, o etnocentrismo e a desconfiança conduzem ao escalamento do conflito através da comunicação e coordenação ineficazes, de táticas de rivalidade e da redução de produtividade (Cunha, 2008, p. 34)”*.

Os membros das equipes devem aprender a aceitar que os conflitos são parte integrante e inevitável dentro do ambiente de trabalho (Buss, 2011; Hayes, 2008). São uma condição existente entre profissionais que possuem tarefas interdependentes (Cunha, 2008). Conflito intragrupos, nas equipes desportivas é um processo dinâmico que ocorre quando indivíduos trabalhando de forma interdependente dentro de uma organização têm valores e objetivos diferentes, por exemplo, a divergência existente entre o departamento médico de um clube e os treinadores discutindo a respeito da data de retorno às atividades de atletas contundidos (Lacy et al., 2020). Muitas vezes, estas questões vão além de opiniões profissionais, mas podem passar por questões éticas e profissionais que afetam suas funções.

A definição clássica do conflito incutiu nas organizações o pensamento de que a o conflito é prejudicial e, por isso, estratégias de gestão para resolução de questões internas não seriam necessárias, por apenas se limitarem mascarar a existência (Cunha, 2008). Entretanto, esta forma de pensar vem perdendo sua força, à medida que o dia a dia e as pesquisas veem demonstrando o potencial construtivo do conflito nas organizações. Portanto, o conflito aponta como realidade em qualquer contexto social, sobretudo no organizacional, sendo descabido supô-lo como desnecessário, sempre negativo, ou ainda digno de qualquer tipo de esquecimento (Cunha, 2008). Geri-los adequadamente, reduzir seus efeitos danosos e aproveitar ao máximo suas vantagens passou a ser o

objetivo dos grandes gestores (Hayes, 2008). A questão principal então deixa de ser se os conflitos podem ser evitados ou mitigados, mas sim como eles devem tratados ou resolvidos, reduzindo impactos negativos e aproveitando-o como impulso na busca por um aumento da produtividade, da eficiência operacional e da moral (Buss, 2011; Hayes, 2008), do desenvolvimento social.

Conflitos no ambiente de trabalho podem ajudar a perceber melhor o ambiente e a coesão do grupo, demonstram a influência do clima, das coalizões, dos hábitos e da distribuição do poder (Stutman et al., 2009). O gerenciamento adequado dos conflitos internos de uma equipe de trabalho pode levar a um aumento da confiança e melhores tomadas de decisão (Buss, 2011; Hayes, 2008).

Conflito laboral é qualquer desentendimento que compromete o fluxo normal de trabalho (Hayes, 2008). Esta definição separa bem os conflitos que merecem atenção do empregador dos que são considerados apenas desentendimento normal entre os funcionários, criando uma visão de que os conflitos realmente interferem nas operações (Hayes, 2008; Jerng et al., 2017; Sosa, 2020). Um desentendimento entre o treinador e preparador físico a respeito da intensidade de determinado treino físico, pode interferir na preparação da equipe.

São situações que representam custos no âmbito pessoal e financeiro para a empresa. Os conflitos interpessoais mal resolvidos em um ambiente de trabalho representam o maior custo com capacidade para redução na maioria das instituições (Buss, 2011; Sosa, 2020). Hayes (2008) aponta que os gestores passam de 25% a 42% de seu tempo buscando solucionar disputas entre os membros da equipe e que este custo raramente está listado em planilhas ou na descrição de seus deveres profissionais.

Enquanto busca solucionar um conflito interno em sua equipe, o treinador e os demais envolvidos deixam de dedicar mais tempo aos treinamentos, ao estudo de sua equipe e dos adversários, na procura por outras formas de trabalho, na formação intelectual, no descanso. São apenas alguns exemplos de atividades que o treinador pode deixar de realizar.

Além disso, podem representar um valor substancial em termos de tempo perdido, que custam para a organização dinheiro referente a salários, perda de produtividade, entre outros (Buss, 2011). Atletas em conflitos evitam interagir durante os treinamentos e até durante o jogo. Informações importantes são perdidas nestes momentos.

Hayes (2008) aponta que este valor chega a bilhões de dólares anuais gastos em horas de trabalho perdidas enquanto os empregados vivenciam conflitos. Além desses custos indiretos, outros fatores compõe o custo dos conflitos: perda de empregados, reestruturações desnecessárias, sabotagem (por perceberem os demais como culpados e as pessoas envolvidas no conflito podem até agir de maneira a causar problemas ao negócio (Dana, 2001)), baixa motivação, desperdício de tempo de trabalho, custos relativos à saúde, à imagem pública, litígios, entre outros (Buss, 2011; Dana, 2001; Jerng et al., 2017; Sosa, 2020).

O conflito organizacional foi descrito como inevitável por causa das diferenças inatas de percepções, objetivos e valores dos membros dentro de uma organização. Em uma organização desportiva, o desalinhamento de valores entre treinadores e a CT, por exemplo, cria espaço para esse conflito e pode colocar os membros das CTs em posições desconfortáveis: por exemplo, quando tem que tomar decisões contrárias àquelas desejadas pelo treinador principal (liberar ou não o retorno de um atleta contundido para os treinamentos).

Esta situação pode parecer um caminho sem volta para um conflito entre os diferentes profissionais, sobretudo em uma organização orientada por objetivos como o desporto, onde dois indivíduos trabalhando de forma interdependente, com objetivos diferentes, têm opiniões diferentes sobre a melhor maneira para atingir suas metas. Portanto, alinhar valores dentro de uma organização para que todas as partes trabalhem em direção a um objetivo comum é fundamental na promoção de um ambiente livre de conflitos sem solução (Lacy et al., 2020).

2.4.2. O líder enquanto gestor de conflitos

Esta é mais uma função do líder, trabalhar em conjunto com a equipe para manter em direção aos objetivos estipulados. Os líderes, dentro de seu grupo de trabalho, apresentam diferentes relações com os conflitos: (i) podem ser instigadores de conflitos; (ii) podem se envolver, participando e sendo parte do conflito de maneira engajada; (iii) podem participar como moderadores de conflitos (Zhao et al., 2019).

Quando atuam como instigadores de conflitos, os líderes podem fazê-lo de forma intencional (quando os líderes diretamente ou propositadamente incitam o conflito), ou não intencional (quando iniciam o conflito de maneira inconsciente, acidental ou indireta). Conflitos não intencionais normalmente estão relacionados com diferenças interpessoais e sociais entre os líderes, seus comandados, a organização (Jehn & Mannix, 2001) – são diferentes experiências, ideias, formas de ver o mundo que podem ser conflitantes (Zhao et al., 2019). Quando causados por líderes são de difícil solução ou gerenciamento de forma proativa, uma vez que os próprios líderes muitas vezes não estão cientes da controvérsia que eles próprios criaram (Zhao et al., 2019). Em função disto, sua capacidade de envolvimento e gestão destes conflitos muitas vezes é prejudicada.

Em uma organização (desportiva) os conflitos podem agir de forma construtiva ou destrutiva. Líderes podem instigar conflitos construtivos, de forma intencional, quando percebem que este pode gerar benefícios à sua equipe (Zhao et al., 2019). Os líderes capazes de lidar bem com contradições e ambiguidades apresentam facilidade para instigar conflitos construtivos, estimulando a criatividade e o desempenho da equipe (Bai et al., 2015). Ao criarem uma atmosfera de solução de conflitos colaborativa em seus comandados, a ocorrência de conflitos interpessoais de relacionamento é também reduzida (Gelfand et al., 2012).

No âmbito desportivo, outra forma dos líderes (treinadores e capitães) utilizarem o conflito a seu favor é por meio da incitação dos conflitos com árbitros

e integrantes da equipe adversária, o que muitas vezes motiva e une sua equipe contra o que muitos consideraram injusto (Abrams et al., 2013).

Incitar conflitos pode ser uma ferramenta utilizada por líderes para atingir seus objetivos com sua equipe. Entretanto, o líder deve levar em consideração que muitas pessoas se sentem desconfortáveis com qualquer tipo de conflito e, instigá-los, pode representar diante do grupo, um sinal de má liderança, dificultando o alcance dos resultados pretendidos (Jehn, 1995).

Como envolvidos no conflito, os líderes participam diretamente nos desencontros percebidos como (i) parte central do conflito, (ii) como alguém que foi colocado no conflito por terceiros ou (iii) como alguém que permanece de fora, apenas observando seu desenrolar. Podem alterar a forma como as informações são trocadas ao longo do conflito, ou ainda, se envolvem para influenciar como seus comandados irão atuar diante do mesmo. (Zhao et al., 2019).

Como parte central do conflito, Beer & Sinclair (1995) apontam o envolvimento do líder principalmente no que diz respeito à escalada do conflito e destacam sua participação em conflitos relacionados com negociações. Os autores ainda completam dizendo que normalmente o líder atua desta forma quando desejam se defender de alguma atitude que foi tomada contra eles, adotando também uma ação combativa contra a outra parte do conflito (Collewaert & Fassin, 2013) ou ainda por apresentarem desejo de penalizar seus adversários (Fagenson & Cooper, 1987). Os líderes que instigam os conflitos normalmente são aqueles que permanecem como parte deles até o final, pois tem o maior interesse no seu desenrolar (Zhao et al., 2019).

Muitas vezes o líder é colocado no conflito por terceiros interessados em sua participação e com o objetivo de que o líder venha a atuar em sua defesa. O líder é visto por quem o atrai para o conflito como alguém que pode desequilibrá-lo em seu favor. A presença de um líder colocado por uma das partes no conflito pode, muitas vezes, afetar o resultado do conflito (Jehn & Greer, 2007).

Alguns líderes encorajam em seus comandados a participação em conflitos (Fehr & Gelfand, 2012) com o objetivo de incentivá-los a trabalhar e desenvolver empatia, desencadeando adaptações emocionais e incentivando a cooperação (Aquino et al., 2003).

Ao agir como observadores estratégicos, os líderes, apesar de afetados pelo conflito, preferem não atuar ativamente no mesmo, uma vez que nem sempre é vantajoso, individualmente para o líder, um dos lados do conflito (Sims & Brinkmann, 2003).

É importante frisar que o líder pode alternar a forma como se comporta diante do conflito ao longo do tempo (Zhao et al., 2019), buscando a melhor opção para si e sua equipe.

Os traços de personalidade do líder e o estilo de liderança adotado tem uma estreita relação com o modelo utilizado para tratar o conflito (Zhao et al., 2019). Berglund et al. (2016) apontam o *Big 5 Model* (Costa & McCrae, 1992) como uma das formas mais utilizadas para analisar os diferentes traços de personalidade dos indivíduos. O modelo aponta cinco traços: neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, agradabilidade e conscienciosidade.

O neuroticismo representa a tendência do indivíduo de ter experiências psicológicas de angústia, com pouca estabilidade emocional e pensamentos e emoções que muitas vezes quebram o andamento normal dos fatos (Costa & McCrae, 1992). O indivíduo neurótico apresenta traços de ansiedade, agressividade, infelicidade e insegurança (Berglund et al., 2016). Além disso, estão mais sujeitos a momentos de estresse, por se apavorarem com situações comuns (Costa & McCrae, 1992).

A extroversão é um traço designado às pessoas extrovertidas. São sociáveis (portanto, afetuosas, comunicativas e capazes de manter uma boa relação interpessoal), ativas, apresentam tendências a experimentar emoções positivas, entusiasmadas e autoconfiantes (Costa & McCrae, 1992).

Os indivíduos com características para a abertura para experiência são imaginativos e sensíveis à arte e à beleza, tem uma vida emocional rica e complexa, além de serem curiosos intelectualmente, comportamentalmente flexíveis e não dogmáticos em suas atitudes e valores (Costa & McCrae, 1992). Demonstram-se receptivos a novas ideias, de mente aberta, ávidos em aprender, criativos e ausente de preconceitos (Berglund et al., 2016).

A agradabilidade é uma característica de comportamento interpessoal onde os indivíduos são confiáveis, empáticos e cooperativos (Costa & McCrae, 1992), e procuram ambientes de harmonia, participando na construção do mesmo, e utilizando-se de estratégias conciliadoras para lidar com os conflitos.

A conscienciosidade é uma dimensão que apresenta indivíduos escrupulosos, bem organizados, disciplinados, diligentes, contrastando com pessoas indolentes e desorganizadas, e está associada ao sucesso acadêmico e no trabalho (Costa & McCrae, 1992). São indivíduos eficientes, confiáveis, obedientes e ambiciosos (Berglund et al., 2016) e com isso costumam atingir seus objetivos.

No que diz respeito a estilos de liderança aponta os estilos transformacional e transacional.

A liderança transformacional é aquela centrada nas equipes de trabalho, em determinar e alcançar objetivos comuns. Está baseada em motivar seus comandados e buscar esforço máximo para atingir objetivos comuns, determinar altos índices de performance e não apenas considerar a equipe como um todo, mas também desenvolver o potencial individual de cada comandado, considerando suas aspirações e habilidades (Kammerhoff et al., 2019).

A liderança transacional é baseada nas metas e objetivos da própria organização (Kammerhoff et al., 2019). Pode ser implementada por meio de três dimensões. O primeiro formato é a utilização de recompensas, em que o líder estabelece os objetivos e premia cada vez que são atingidas. O segundo e o terceiro se diferenciam pela atuação do líder. O líder age de acordo com sua

relação com os comandados. Neste aspecto o líder pode agir de forma ativa, antecipando problemas, antes que as dificuldades apareçam, ou de forma passiva esperando o surgimento do problema para agir (Anderson & Sun, 2017).

Em uma organização, os líderes são importantes na forma como tratam o conflito uma vez que moldam as normas e a cultura para resolvê-los (Gelfand et al., 2012). Existem cinco estilos ou preferências de como o líder pode encarar o conflito (Zhao et al., 2019): (i) evitar é caracterizado por uma baixa preocupação consigo e com os demais; (ii) acomodar é caracterizado por uma baixa preocupação consigo e alta preocupação com os demais; (iii) comprometer é caracterizado por uma preocupação intermédia consigo e com os outros; (iv) competir reflete grande preocupação consigo mesmo e baixa com os demais; e (v) resolver problemas, quando existe uma grande preocupação consigo mesmo e com os demais.

Líderes com traços de agradabilidade, conscienciosidade e abertos para experiência costumam se mostrar adeptos à resolver os problemas, enquanto líderes com traços de neurotismo tendem a evitar os problemas ou tratá-los de forma competitiva (Zhao et al., 2019).

Diferentes estilos de liderança também podem ser associados a certas formas do líder se relacionar com o conflito. Líderes com estilos focados no empregado (transformacionistas, por exemplo) tendem a utilizar estratégias persuasivas, participativas e/ou colaborativas para gerir os conflitos, enquanto líderes transacionistas tendem a evitar os conflitos ou utilizá-los de forma competitiva (Zhao et al., 2019).

Hayes (2008) ainda aponta a importância do treinamento de todos os envolvidos para a solução interna dos conflitos, com a utilização de ferramentas da gestão, da psicologia, entre outras.

3. METODOLOGIA

3. METODOLOGIA

3.1. Desenho do estudo

Para definir qual estratégia de pesquisa irá utilizar, o pesquisador precisa ser capaz de identificar três condições básicas: (i) que tipo de questão responde à pesquisa proposta (quem?, o quê?, onde?, quanto?, como? ou por quê?); (ii) o tipo de controle que o investigador tem sobre os eventos investigados; (iii) o foco em eventos contemporâneos ou históricos (Yin, 2002).

Nosso estudo visa extrair a experiência de um treinador de AR excepcional e perceber a forma como atua diretamente, em campo, para lidar com seus atletas e sua equipe de trabalho. Portanto optamos por aderir a um enfoque qualitativo em nossa pesquisa, com base na compreensão de que o conhecimento é objeto de uma construção social, e pode ser adquirido por meio de interações humanas (Gomes & Mesquita, 2016; Mallett & Tinning, 2014).

Para Morse & McEvoy (2014), a pesquisa qualitativa é a melhor oportunidade para se obter, por meio de perguntas “o quê?” e “por quê?”, um entendimento aprofundado a respeito de determinado objeto de estudo, pois permite uma observação do caso por diversas perspectivas.

A pesquisa qualitativa é uma forma de explorar e perceber o significado que um indivíduo ou um grupo dão a um problema humano ou social, com foco na observação e no comportamento, em condições naturais, em campo (Creswell, 2009; Denzin & Lincoln, 2005).

A pesquisa qualitativa foca em como a experiência social foi criada e como recebeu seu significado (Morse & McEvoy, 2014). Ela se baseia na crença de que o conhecimento emerge e é construído pelas pessoas e suas práticas sociais, de que a verdade é relativa e depende da perspectiva de cada um (Merriam, 1998; Stake, 1995; Yazan, 2015).

As pesquisas qualitativas devem ser fundamentadas na visão de que a realidade é construída pelos indivíduos interagindo em seus próprios mundos sociais (Baxter & Jack, 2008; Merriam, 1998). A realidade não é uma entidade objetiva, uma vez que existem diversas interpretações de uma “mesma realidade”.

O principal interesse dos pesquisadores qualitativos é entender o significado ou o conhecimento construído pelas pessoas, a forma como as pessoas compreendem seu mundo e suas experiências vividas em seu mundo. Os esforços de pesquisa são conduzidos à procura de interpretações historicamente situadas na vida social (Yazan, 2015).

O resultado final deste tipo de pesquisa é uma interpretação, por parte do investigador, do ponto de vista de outras pessoas (Sparkes & Smith, 2013). Nesta interpretação, o pesquisador relata sua construção da realidade da situação pesquisada, que interage com as construções ou interpretações de outras pessoas a respeito do fenômeno estudado (Benbasat et al., 1987; Merriam, 1998; Yin, 2002).

A informação estudada não está à disposição do pesquisador independente de quem o seja, pelo contrário, o pesquisador é parte integrante da pesquisa e seus valores mediam e moldam o que é estudado (Sparkes & Smith, 2013). O conhecimento e o pesquisador são interdependentes a tal ponto que suas descobertas são um processo de interação de ambos (Sparkes & Smith, 2013).

A pesquisa qualitativa envolve uma série de fatores: os dados são recolhidos, classificados, comparados e o pesquisador interpreta e entende o mundo de acordo com a visão dos participantes do estudo (Denzin & Lincoln, 2008; Sparkes & Smith, 2013).

A pesquisa qualitativa da ao pesquisador, inclusive, condições para criticar as situações estudadas (Creswell, 2009). Stake (1995) alerta para o fato de que os pesquisadores ainda devem esperar outro nível de realidade ou de construção do conhecimento: dos leitores a respeito de seu trabalho.

Questões “como?” e “por que?”, devido a seu caráter operacional e por se desenvolverem ao longo do tempo, são mais exploratórias e podem conduzir a estudos de caso, históricos ou experimentos de campo (Benbasat et al., 1987; Yin, 2002). Os autores afirmam que os estudos de caso devem ser utilizados quando o foco está em um evento contemporâneo e quando os principais comportamentos não podem ser manipulados pelo investigador.

Cassell & Symon (2004) e Baxter & Jack (2008) indicam que os estudos de casos são utilizados para entender como uma organização e seu contexto recebem o impacto ou influenciam um processo social, auxiliando na compreensão de suas práticas diárias e seus significados para os envolvidos.

Um estudo de caso é a exploração de um caso ou múltiplos casos ao longo do tempo, por meio de uma recolha de dados detalhada e aprofundada, envolvendo múltiplas fontes de informação ricas em contexto (Creswell, 1998) e em seu contexto natural (Benbasat et al., 1987). Este sistema é delimitado no tempo e no espaço (Merriam, 1998; Stake, 1995) e o caso estudado pode ser um programa, evento, atividade ou indivíduos.

Os estudos de caso são, portanto, uma descrição holística seguida de uma análise de um fenômeno ou unidade social (Stake, 1995). Stake (1995) defende que o conhecimento é construído e não descoberto. Por isso, o autor considera os pesquisadores de estudos de casos qualitativos como intérpretes e colecionadores de interpretações, que devem relatar sua compreensão, sua apreciação da realidade construída ou o conhecimento adquirido durante a investigação.

Stake (1995) aponta quatro características de um estudo de caso: (i) Holística – pesquisadores devem considerar a inter-relação entre o fenômeno e seu contexto; (ii) Empírico – o estudo é baseado nas observações do pesquisador no campo; (iii) Interpretativo – pesquisadores permanecem com sua intuição e têm a pesquisa como uma interação pesquisador-sujeito; (iv) Empático – pesquisadores refletem as experiências vividas por outros sujeitos, na perspectiva da função exercida por este no sistema.

Estudos de caso qualitativos permitem aos investigadores explorar indivíduos ou organizações, por meio da interação e colaboração entre o pesquisador e o participante, o que possibilita que o entrevistado conte sua própria história. Ao longo da entrevista o pesquisador pode trabalhar com a desconstrução e posterior reconstrução de diversos fenômenos (Baxter & Jack, 2008),

Neste aspecto, os estudos de caso são ainda proveitosos para a exploração a respeito de processos e comportamentos emergentes, com uma função importante de gerar hipóteses e formular teorias (Baxter & Jack, 2008; Cassell & Symon, 2004). A tendência central de todos os tipos de estudos de caso é que eles tentam elucidar uma decisão ou um grupo de decisões: porque foram tomadas, como foram implementadas e com qual resultado (Yin, 2002).

Nosso estudo irá adotar uma formatação de estudo de caso, com base nas experiências de um indivíduo com características excepcionais, que obriga o investigador a realizar estudos com um único ou poucos indivíduos. Indivíduos excepcionais podem ser identificados por três diferentes métodos (Chi, 2006), entre eles a comparação com concorrentes na mesma área, como, por exemplo, o número de títulos conquistados em torneios de grande expressão.

3.1.1. Participante

Este estudo transcorreu em função da experiência vivida ao longo da carreira pelo treinador de voleibol Bernardo da Rocha Resende (Bernardinho). Bernardinho se destaca no número de medalhas olímpicas conquistadas na função de treinador, por exemplo, não apenas dos demais treinadores de voleibol, mas também em comparação aos treinadores de diversas outras modalidades.

“Como treinador, Bernardinho é um dos maiores campeões da história do voleibol, acumulando mais de trinta títulos importantes em vinte e dois anos de carreira dirigindo as seleções brasileiras feminina e masculina. Entre 2001 e 2017, foi o técnico da Seleção

Brasileira de Voleibol Masculino, tendo conquistado dois ouros olímpicos (2004 e 2016), três Campeonatos Mundiais, duas Copas do Mundo, três Copas dos Campeões e oito Ligas Mundiais. Conjuntamente à sua passagem pela Seleção Brasileira de Voleibol Feminino, Bernardinho conquistou seis medalhas olímpicas consecutivas (de 1996, em Atlanta, a 2016, no Rio de Janeiro): dois bronzes, duas pratas e dois ouros.”
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Bernardinho> em 17/06/2019.

Bernardinho é economista, empresário, foi atleta da Seleção Brasileira de voleibol nas conquistas do vice-campeonato mundial em 1982 e da medalha de prata nos Jogos Olímpicos de 1984, entre outras convocações. Bernardinho foi treinador de clubes na Itália e no Brasil, atividade que ocupa até os dias de hoje e treinador das Seleções Brasileiras Feminina e Masculina de voleibol em todas as conquistas listadas acima. Em todos estes processos o treinador assumiu o papel de formar as equipes e aplicar perante todos os membros das equipes uma filosofia de trabalho que julgava ser a melhor forma de criar um time vencedor. Como todo grande líder viveu momentos conturbados e sua postura, sempre coerente com os conceitos empregados, o fizeram um grande vencedor. Entender estes conceitos, conhecer as situações por ele vividas e as formas adotadas para solucionar estas questões são alguns dos objetivos deste trabalho.

Optamos por embasar nosso estudo na experiência de um *expert* e estudar um sujeito excepcional com o objetivo de perceber como eles atuam em seu ambiente de destaque (Chi, 2006).

A autora afirma que existem diferentes formas de se identificar estes indivíduos excepcionais, entre elas o método retrospectivo, que consiste em verificar o quanto positivo foram os resultados obtidos no passado. Chi (2006) pontua ainda que existe na literatura uma aceitação tácita de que estes indivíduos, de uma forma ou de outra, pensam de forma diferente da maioria e, por isso, se destacam dos demais e que tamanha diferenciação advém de um talento único e nato. Este

tipo de estudo visa entender o motivo de sua performance superior e como estão tão distintos da grande massa.

3.2. Procedimento de recolha de dados: entrevista semiestruturada

Neste estudo recorreremos à entrevista semiestruturada. A entrevista é uma ferramenta utilizada para perceber os valores, as normas, os esquemas culturais criados/adotados por um indivíduo em seu determinado grupo de convivência (Ruquoy, 1997), por meio de seu testemunho e das interpretações do investigador (Quivy & Campenhoudt, 1998). Consiste em interrogar um indivíduo a respeito de suas crenças, sua forma de ver o mundo, suas atitudes, com o intuito de observá-lo enquanto representante de determinado grupo social (Ruquoy, 1997).

A entrevista é o método mais comum de recolha de dados para as ciências sociais e para pesquisas qualitativas, na qual o entrevistador pergunta ao participante uma série de questões abertas, que o participante responde com suas próprias palavras (Braun & Clarke, 2013). Importante frisar que na pesquisa qualitativa as questões da pesquisa não são necessariamente fixas, pois podem evoluir e ser refinadas ao longo do processo da entrevista (Braun et al., 2016).

Quando a entrevista é realizada cara a cara, entrevistado e entrevistador tem uma conversa aberta, que é gravada e transcrita para análise posterior (Braun & Clarke, 2013).

Um guião de entrevista é uma ferramenta importante, pois mantém o foco nos temas relevantes ao estudo e, por outro lado, dado a sua flexibilidade, permite ao investigador certa liberdade de ação ao redor do tema, tornando a conversa mais natural e proporcionando maior abertura do entrevistado (Braun et al., 2016; Ruquoy, 1997). O entrevistador não é obrigado a seguir de maneira rígida seu guião, deve ser flexível e responder de forma proativa aos sinais deixados pelo entrevistado, adaptando perguntas ou até criando novas questões espontâneas de

acordo com as informações passadas pelo participante (Braun et al., 2016; Braun & Clarke, 2013).

Nas entrevistas semiestruturadas o entrevistador possui uma lista de questões, porém está a cargo do entrevistado desenvolver o tema, podendo, inclusive, abordar outros temas que o pesquisador não havia antecipado (Braun & Clarke, 2013). As entrevistas semiestruturadas são o tipo de entrevista mais comum em pesquisas qualitativas (Braun & Clarke, 2013).

As entrevistas semiestruturadas têm como objetivo buscar informações, junto aos entrevistados, a respeito do fenômeno estudado, auxiliando na elaboração de uma investigação ou ainda servindo como conhecimento a um determinado grupo de interessados. As entrevistas são realizadas de forma aberta, flexível e pouco diretiva, com poucas perguntas e evitando-se a utilização de perguntas muito precisas, dando à conversa um caráter livre e aberto (Quivy & Campenhoudt, 1998). Este tipo de abordagem permite a obtenção de informações ricas e detalhadas a respeito do objeto de estudo por meio das experiências vividas pelos entrevistados e suas visões de mundo (Ruquoy, 1997).

Este tipo de entrevista é utilizado para pesquisas onde o objetivo é que os participantes falem de suas experiências (Braun et al., 2016), pensamentos, compreensão, atitudes e ações práticas a respeito do assunto em estudo, buscando seu envolvimento pessoal (Braun & Clarke, 2013).

Por estes motivos, utilizamos em nossa pesquisa a entrevista semiestruturada como ferramenta para obtermos o maior envolvimento possível do entrevistado, proporcionando-lhe espaço para discorrer a vontade a respeito da orquestração no ambiente de uma equipe de AR. A estrutura flexível e sem rigidez de uma entrevista semiestruturada nos permitiu obter em profundidade as percepções e conhecimentos passados pelo treinador ao longo de nossa conversa.

O entrevistador exercita constantemente sua capacidade de escuta, ouve-se muito e pergunta-se pouco, buscando adotar uma posição de facilitador da

conversa. Ao executar poucas perguntas, o entrevistador permite ao interlocutor se comunicar de forma natural a respeito de seus pensamentos e suas experiências e, ao intervir de forma aberta, permite que o entrevistado exprima “a própria ‘realidade’ na sua linguagem, com as suas características conceptuais e os seus quadros de referência” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 75).

Cabe ao entrevistador o dever de manter a conversa próxima dos objetivos da investigação, com o mínimo de intervenções possível, incitando o entrevistado a se aprofundar em aspectos importantes do tema (Braun & Clarke, 2013), porém sem deixá-lo fugir ao tema proposto e reconduzindo sempre que necessário (Quivy & Campenhoudt, 1998; Ruquoy, 1997).

No presente estudo, foi elaborado um guião de entrevista aberta e semiestruturada. Antes de ser considerada uma versão final foi realizada uma entrevista piloto com o objetivo de refinar e verificar a necessidade de qualquer tipo de alteração e ainda testar a capacidade do entrevistador de buscar informações relevantes. Fizeram parte deste guião os seguintes tópicos:

1. Reflexões acerca de gestão de pessoas e formação de EAR;
2. Importância da competência, da autonomia e das relações sociais na formação de uma EAR;
3. Definição e reflexões acerca da liderança e do papel do líder;
4. O líder enquanto motivador;
5. Definição e papel dos conflitos interpessoais em uma equipe desportiva;

Importante citar que a relação profissional prévia existente entre o pesquisador e o entrevistado facilitou em criar condições para que a entrevista transcorresse de forma aberta e fluida, e que o entrevistado sempre se mostrou confortável com as informações que passava.

Para este estudo foi apresentado ao entrevistado um formulário de consentimento, solicitando autorização, pelo caráter excepcional, para que seu nome não seja mantido em anonimato, porém garantindo que todo e qualquer

nome mencionado durante as entrevistas estejam sujeitos ao anonimato e à confidencialidade. Neste mesmo documento, o participante tomou conhecimento que o conteúdo das entrevistas será utilizado para elaboração de uma dissertação que será apresentada para a obtenção do grau de mestre em Treino de Alto Rendimento Desportivo e que tal documento estará disponível para consulta livre nas bases de dados da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP).

A entrevista aconteceu em janeiro de 2020, na Escola de Educação Física do Exército Brasileiro, na Urca, estado do Rio de Janeiro, Brasil, local onde o entrevistado costumava treinar sua equipe, para garantir ao participante privacidade e confiança para partilhar da melhor maneira possível suas ideias e conhecimentos.

3.3. Análise dos Dados: Análise Temática

Neste estudo recorreremos à Análise Temática. A AT é um método com teoria flexível (Braun & Clarke, 2006), de abordagem analítica, que pode ser utilizado para identificar padrões de significado em um conjunto de dados qualitativos e para descrever e interpretar seus significados e importância (Braun et al., 2016; Braun & Clarke, 2021).

A AT pode ser utilizada para estudos dos mais variados tipos e cabe ao pesquisador definir se será a ferramenta adequada para seu problema (Braun & Clarke, 2021). Para Braun et al. (2016) e Braun & Clarke (2021) a AT pode auxiliar na análise das experiências das pessoas em relação a um problema, no estudo dos fatores e processos influenciando fenômenos específicos, na identificação de padrões nas práticas ou comportamentos das pessoas, na percepção das visões e perspectivas dos participantes sobre um determinado problema.

Braun & Clarke (2021) consideram a AT uma ferramenta importante, pois permite uma codificação precisa e confiável dos dados, por meio de uma

abordagem reflexiva, que enfatiza a inevitável subjetividade da interpretação dos mesmos.

A AT organiza e descreve um grupo de dados em detalhes (Braun & Clarke, 2006) além de auxiliar na interpretação de vários aspectos da pesquisa (Boyatzis, 1998; Braun & Clarke, 2021). Cabe, portanto, ao pesquisador a habilidade de perceber padrões de temas em informações que se parecem randômicas ou desorganizadas (Boyatzis, 1998).

Atualmente, a AT é melhor compreendida pelos pesquisadores como uma família de métodos, com algumas características em comum, porém com alguns aspectos divergentes no tocante aos valores de pesquisa, à conceitualização das construções e conceitos analíticos (Braun & Clarke, 2021).

Estas abordagens diferem na forma para a codificação: indutiva (com base em dados) ou dedutiva (com base na teoria); na captura semântica (explícita ou aberta) ou latente dos significados (implícita); processos de codificação e desenvolvimento dos temas; e a flexibilidade em torno da teoria em que se enquadra a pesquisa (Braun & Clarke, 2021).

Mais recentemente Braun et al. (2019) destacam três abordagens distintas de AT:

- (i) uma primeira ligada a uma estrutura ontológica mais realista e, portanto, mais rígida, defendida por Boyatzis (1998). Esta abordagem envolve um desenvolvimento prévio dos temas, existentes em um trabalho anterior do investigador, e conceitua a codificação como um processo que identifica evidências para estes temas (Braun & Clarke, 2021). Os temas são um resumo dos tópicos mais abordados pelos participantes da pesquisa em relação aos objetos da pesquisa (Braun et al., 2019). A confiabilidade na codificação é estruturada por meio de um quadro de códigos. Normalmente são utilizados diversos pesquisadores (codificadores) independentes para elaborar a codificação (Braun &

Clarke, 2019). A subjetividade do pesquisador é vista como uma ameaça à confiabilidade dos dados, portanto, busca-se garantir a confiabilidade por meio da comparação da codificação realizada pelos diferentes codificadores (Braun & Clarke, 2021). Os investigadores buscam determinar uma verdade por meio da pesquisa e onde seus significados claros e fixos podem ser "encontrados" nos dados (Braun et al., 2016);

(ii) a segunda é uma abordagem reflexiva (Braun & Clarke, 2021), com os temas desenvolvidos a partir de códigos conceitualizados como padrões de conhecimento comum, sustentados por um conceito central que rege a pesquisa. O desenvolvimento dos temas requer trabalho analítico e interpretativo por parte do pesquisador (Braun & Clarke, 2021). Os temas são gerados pelo pesquisador e, portanto, estão a ele ligados por toda a bagagem anterior que o pesquisador traz para o processo de pesquisa (seus valores na pesquisa, suas habilidades, conhecimento teórico e experiências). O processo de codificação é desestruturado e orgânico, e evolui à medida que o investigador aprofunda sua compreensão a respeito dos dados. A codificação é um processo subjetivo, que demanda um pesquisador reflexivo, que busca perceber melhor suas suposições e como eles são capazes de moldar e delimitar a codificação (Braun & Clarke, 2021). Esta abordagem reflexiva envolve seis fases: familiarização; codificação; desenvolvimento de temas; revisão dos temas; definição e nomeação dos temas; e fase de escrita (Braun & Clarke, 2006).

(iii) A terceira abordagem é uma combinação das duas anteriores, combinando os valores da pesquisa qualitativa da AT reflexiva com o desenvolvimento prévio e a conceitualização dos temas em tópicos para a confiabilidade dos códigos.

Metodologia

Em nosso estudo, pretendemos perceber como um treinador de alto rendimento utiliza-se da orquestração para melhor gerir seu ambiente de trabalho, com base em sua visão, perspectiva e experiência em relação ao processo de formação e gestão de equipes. Ainda com base na experiência do treinador, pretendemos também identificar como ações práticas deste treinador e dos membros das equipes interferem no comportamento da EAR.

Desta forma, as características de nosso estudo se enquadram ao que propõem Braun & Clarke (2006) e Braun & Clarke (2021) como situações ideais para a utilização da AT como ferramenta para a análise dos dados. A escolha também se deu pelo fato da AT não conter reservas metodológicas nem estar vinculada a um quadro teórico ou abordagem específica, o que permite ao pesquisador flexibilidade para analisar os dados (Braun et al., 2016; Braun & Clarke, 2021) e um melhor aproveitamento das informações provenientes da entrevista com um *expert*.

Ao realizar uma entrevista com um *expert* o investigador pretende colher o maior número de informações que esta interação possa lhe passar. Muitas destas informações são absorvidas de maneira informal, nas entrelinhas e requer do investigador a identificação de temas muitas vezes abstratos, porém pertinentes ao fenômeno principal. Além disso, o método escolhido deve permitir ao investigador explorar sua capacidade de interpretação e subjetividade ao longo da definição dos temas.

A flexibilidade na gestão e definição dos temas, a abordagem interpretativa da pesquisa, pautada na subjetividade do investigador e sua capacidade pessoal de interpretar os resultados são características da AT que a diferem da análise de conteúdo (Vaismoradi & Snelgrove, 2019) e nos conduziram à escolha da AT como método a ser utilizado para nossa pesquisa.

Este estudo adotará a abordagem reflexiva da AT, proposta por Braun & Clarke (2006), por se tratar de um estudo de caso com base na experiência de vida um *expert*, o que permite uma flexibilidade maior em relação à fala do entrevistado,

sem nos preocuparmos com temas pré-estabelecidos. Esta abordagem nos possibilita dedicação aos padrões identificados durante a entrevista. Desta forma, procuramos nos ater a pontos que identificamos como relevantes para o entrevistado.

A abordagem reflexiva da AT (Braun et al., 2019) descreve o processo da AT por meio de um modelo composto por seis fases distintas, que devem ser observadas, mas que não serão necessariamente seguidas de maneira robotizada. Muitas vezes o pesquisador será obrigado a retornar a fases anteriores no processo de forma consciente, pensada e deliberada. A AT é um processo ativo e reflexivo que envolve passos adiante e, às vezes, para trás, buscando uma melhor familiarização com os dados, com o desenvolvimento de códigos e temas, revisões, nomenclaturas e escritas (Braun et al., 2016). A análise é produzida por meio da interseção de suposições e premissas teóricas, conhecimento e experiência do pesquisador e os dados de pesquisa (Braun et al., 2016; Braun & Clarke, 2006):

- (i) A primeira fase do modelo da AT proposto por Braun et al. (2016) e Braun & Clarke (2006) é a familiarização. Neste momento cabe ao pesquisador uma imersão total nos dados coletados, com o objetivo de tornar familiar seu conteúdo. O primeiro processo envolve leitura e releitura dos dados e são tomadas pequenas notas a respeito do conteúdo e sobre pontos de interesse. O pesquisador deve chegar a ponto de conhecer a fundo os dados coletados. Nesta fase, o pesquisador realiza uma leitura analítica à procura de ideias e conceitos que irão auxiliá-lo na resposta de seu problema. O pesquisador faz uma leitura crítica dos dados, porém ainda é informal a forma como faz seus apontamentos e gera o significado. Na fase de codificação, estes passos serão realizados de forma sistemática e analítica.
- (ii) Um passo importante da AT, a segunda fase é a de geração de códigos e sua realização de forma rigorosa e analítica serve de alicerce para o

desenvolvimento dos temas. O código identifica e dá nomes a alguma informação existente nos dados que o pesquisador julgue de relevância para sua pesquisa – as autoras ainda frisam para o fato, muito comum em uma pesquisa qualitativa, que a questão de pesquisa não seja fixa, podendo variar e alterar à medida que os dados são analisados.

O processo prático de codificação envolve a leitura criteriosa da base de dados, marcando com um código cada trecho que o pesquisador julgar importante para sua pesquisa. Trechos podem ser marcados com um ou mais códigos, se o pesquisador assim julgar, outros trechos podem ficar sem serem marcados se não se mostrarem relevantes. O processo de codificação mostra-se flexível: novos códigos podem ser criados, códigos já existentes podem ser divididos em dois distintos, dois códigos podem ser aglutinados em um único novo código, a diferentes trechos podem ser aplicados um mesmo código, todas estas ações de acordo com a análise do pesquisador e a forma como estes códigos melhor se encaixam em seu problema de pesquisa.

(iii) A terceira fase da AT é o desenvolvimento dos temas, cujo processo é relacionar os códigos, que partilham de mesmos conceitos e significados, em um tema que abrace e dê sentido a estes códigos. Os temas são formados por uma gama rica de ideias (códigos), retiradas da base de dados e relacionadas de forma coerente e padronizada, e são relevantes para o problema de pesquisa.

(iv) A quarta fase é a revisão dos temas. Esta fase se inicia com a verificação dos dados já codificados e depois requer do pesquisador um retorno à base de dados inteira. Nesta fase o pesquisador deve verificar se sua análise representa de maneira fidedigna o que está exposto na base de dados, se falta alguma informação e/ou se está coerente com o objetivo do estudo.

O processo de revisão deve verificar se os temas propostos apresentam um conceito que centraliza toda a informação e os códigos a seu redor.

A revisão deve também considerar que todos os temas são distintos entre si, porém verificando suas conexões, suas relações e suas fronteiras. Além disso, este processo deve checar se os temas se encaixam de maneira coerente ao problema de pesquisa.

O objetivo destas últimas considerações é que o pesquisador deve se certificar que sua análise é capaz de passar ao leitor de maneira coerente sua visão a respeito dos dados colhidos. Para tanto, os autores sugerem a utilização de um mapa temático.

- (v) A quinta fase é a definição e a nomeação dos temas. Neste momento o pesquisador já deve ter seus temas revisados e apenas poucas mudanças serão ainda realizadas. Os temas devem ser definidos, seus escopos refinados e são elaboradas narrativas analíticas a respeito de cada tema. Esta narrativa deve conter um comentário descritivo e interpretativo do autor relacionando o tema ao problema de pesquisa. Ao final desta fase o pesquisador deve dar nomes aos temas. Cada nome, por sua vez, deve deixar claro ao leitor o contexto a que se refere.
- (vi) A sexta fase é a fase de escrita e deve acontecer apenas ao término das demais cinco fases. A redação do relatório já vem acontecendo concomitante ao andamento das demais fases e é parte integrante do relatório analítico. Nesta fase o pesquisador deve compilar a escrita outrora realizada e integrá-la ao relatório da pesquisa. A narrativa deve conter uma combinação de resultados da pesquisa e discussão, além de trechos destacados das entrevistas, por exemplo, que servem para esclarecer e fortalecer os pontos relevantes da análise.

A entrevista foi transcrita literalmente (*ad verbatim*), trocando-se apenas os nomes citados pelo entrevistado que deverão ser mantidos em confidencialidade.

Metodologia

O texto final desta transcrição é composto de 25 páginas em espaço um entre as linhas e fonte *Times New Roman*, tamanho 12.

Com o objetivo de identificar os padrões de significado dos dados obtidos foram analisados de acordo com as fases da AT descritas acima por Braun & Clarke (2006) e Braun et al. (2016).

A AT envolveu leitura e releituras da transcrição da entrevista com o objetivo de obter uma visão global de seu conteúdo. Os principais pontos foram codificados e posteriormente divididos em quatro temas distintos, cada um com seus subtemas relacionados baseados na interpretação do conjunto de dados.

	TEMAS		SUBTEMAS
1	Natureza pedagógica e social do Treino de alto rendimento	a)	A pressão como elemento onnipresente
		b)	A conflitualidade de egos inflamados e a premência do trabalho colaborativo
		c)	A interferência dos elementos externos à equipa na dinâmica de trabalho,
2	O treinador de AR enquanto construtor e desenhador de seu ambiente de trabalho	a)	O peso dos valores e da cultura da equipa nos processo de gestão
		b)	Influência da disciplina como fator motivacional no ambiente de trabalho
		c)	O Papel do Treinador como líder colaborativo, responsável pela gestão do grupo de trabalho (colaboradores e jogadores)
		d)	Treinador como mais uma peça da engrenagem
		e)	Ambiente em constante mudança, liderar um processo dinâmico e interativo
		f)	A formação das equipas: <i>Hardskills X Softskills</i>
		g)	O treinador como gestor da equipa técnica, atletas, recursos e ações
3	Gestão do conflito no alto rendimento	a)	Principais causas da emergência do conflito
		b)	Diferentes manifestações e contornos do conflito
		c)	A interferência do conflito e performance desportiva.
		d)	O conflito como problema ou oportunidade.
		e)	A capitalização do conflito.
4	A interação promotora da inclusão e da participação intencional.	a)	A relação do treinador supercampeão com os atletas mais novos
		b)	O conhecimento profundo de jogadores e colaboradores na otimização interacional e na gestão da equipa.
		c)	O <i>noticing</i> como chave mestra para detectar o invisível.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentação dos Resultados

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. A “arena” do treinador no treino de alto rendimento

4.1.1. A pressão como elemento onnipresente

No início da entrevista Bernardinho buscou contextualizar o esporte de alto rendimento e, para explicar a presença constante dos conflitos, apontou a pressão como um fator existente e presente em todos os aspectos de uma equipe de alto rendimento: *“se eu for me ater à questão do esporte apenas, ao voleibol,..., são grupos que vivem que permanentemente sob pressão.”*

O treinador relacionou a pressão como algo que pode interferir em todos os membros da equipe, podendo ser interna: na busca por objetivos do grupo e individuais, pelo melhor rendimento possível, pelo resultado esperado, pela vaga de titular, por egos; ou ainda externa: a mídia, questões particulares, a família como elemento apaziguador e também como quem “coloca lenha na fogueira”.

Apontou também que a pressão pode se desdobrar a um caráter condicionador do rendimento e o treinador deve ser capaz de controlar estas situações.

“E depois ao longo de tantos anos, na equipe “A” algumas coisas aconteceram, entre as jogadoras sob pressão. Quando você está muito sob pressão, está muito condicionado e num ambiente onde você tem a mídia permanentemente ali e daí saem opiniões diferentes, saem coisas escritas que às vezes nem são tão reais, tudo isso condiciona um pouco o animo das pessoas acirra muitas vezes estes ânimos e a atmosfera fica um pouco pesada e há momentos em que realmente os atritos podem aflorar.”

Bernardino demonstrou sua preocupação em buscar resolver definitivamente todas as questões que ainda possam existir no grupo, apontando que em momentos de grande pressão, normalmente vividos em fases decisivas de competições importantes, estes possam servir de estopim para alguma questão outrora adormecida e condicionar o rendimento da equipe.

“Se ele tem aquela questão que não está resolvida com você? Então a gente precisa realmente trabalhar a questão do grupo para que não haja nenhum tipo de questão dessa aí. Ainda mesmo que submersa. Para que elas não aflorem em um momento de tensão. Cinquenta e tantos dias fora, na Ásia, a tensão aflorou entre duas atletas que eu desconhecia.”

4.1.2. A conflitualidade de “egos inflamados” e a premência do trabalho colaborativo

Como tratado acima o desporto de alto rendimento é um ambiente onde se vive em constante pressão. Soma-se a isto um local de trabalho de intensa interação de pessoas e onde o rendimento de um pode interferir diretamente no rendimento do outro e do grupo como um todo. Neste cenário, na opinião do treinador, cria-se um ambiente favorável para o surgimento de conflitos, principalmente alimentados pelos egos de cada indivíduo.

“No caso do esporte e de uma forma geral quando há interação de pessoas. (...) Isso acontece em qualquer ambiente e não precisa fazer força para que isso aconteça. Os atritos, porque as pessoas se desentendem, porque as pessoas... egos... muitas vezes... . De um modo geral o conflito no esporte está muito ligado à questão do ego, muito, não apenas, mas muito (...). Queda de desempenho, consequências de atritos, consequências das confusões e falta de orientação.”

Bernardinho terminou esta reflexão apontando o papel do treinador, do líder, como quem deve “tomar a rédea” da situação e construir o ambiente de trabalho mais harmônico em busca do melhor resultado possível. *“Pra todo o resto é necessário liderança.”*

Ao apontar os egos como fonte geradora de conflitos em ambientes formados por pessoas, Bernardinho citou o líder como a figura responsável por formar ambientes de trabalho coletivo, nos quais o grupo é mais importante do que as individualidades de cada um. *“qual o nosso objetivo aqui? (...) Crescer como time. (...) Eu tenho que ter um bom desempenho no meu time”*. Como o treinador

considera este pensamento como um dos pilares da formação de equipes e o insere na cultura do grupo, este aspecto será abordado no item 4.2.1.

4.1.3. A interferência dos elementos externos à equipa na dinâmica de trabalho

Neste ambiente de muitas cobranças e pressão, onde as relações humanas são levadas ao extremo, em que as equipes representam não apenas os objetivos de cada um de seus integrantes, mas de uma instituição, às vezes de uma nação, é natural que o ambiente externo ao grupo também interfira no que acontece internamente. A mídia, os dirigentes, familiares e amigos, interferem de maneira proposital ou não nas relações e no andamento do grupo de trabalho. Durante a entrevista o treinador citou diferentes situações nas quais os elementos externos à equipe podem interferir de formas diferentes em seu trabalho.

“Quando você está muito sob pressão, está muito condicionado e num ambiente onde você tem a mídia permanentemente ali e daí saem opiniões diferentes, saem coisas escritas que às vezes nem são tão reais, tudo isso condiciona um pouco o animo das pessoas acirra muitas vezes estes ânimos e a atmosfera fica um pouco pesada e há momentos em que realmente os atritos podem aflorar”.

Relatou um fato em que um conflito escalou de grande maneira, muito em virtude da forma como a imprensa anunciou o ocorrido e seus desdobramentos.

“O pior é que o atrito, a distância não era pra ser tão longa. Mas a imprensa e pessoas que tinham uma outra intenção entraram e alimentaram. As pessoas fomentam. Porque o que vende é o atrito. Aí o atrito escala. E sem nenhuma razão (...). A imprensa fez disso um grande carnaval. Parte da imprensa. Muita covardia, muita mentira.”

De uma maneira bem simples, o treinador relatou a participação de forma negativa e positiva destes terceiros interessados, que podem afastar ou, em casos

Apresentação dos Resultados

em que a intenção é sempre buscar o melhor para todos, podem também diminuir as distâncias e facilitar uma boa solução para a questão apontada.

“... não só a imprensa. Alguns familiares. A pessoa fica magoada. É natural. Mas isso foi ruim porque só afasta, só dificulta uma possível solução, uma possível conciliação, ou o que quer que seja. Então isso houve demais. Em vários aspectos.”

“Os pais dela fantásticos, uma pessoa por eu tinha muito apreço. Depois nos reencontramos no retorno dela. Foi assim muito bacana e emocionante reencontrá-los.”

Em outro momento, relatou um ocorrido enquanto comandante da seleção brasileira com o objetivo de mostrar a importância da participação direta do treinador na busca por soluções de acordo com os princípios e a cultura ali estabelecidos.

“Nós perdemos o pan-americano de 2003. Perdemos na semifinal para a Venezuela. Lá em Santo Domingo. A gente ganhando tudo, o time ganhava tudo e veio aquela derrota e tal. E a imprensa, alguém da imprensa, não sei quem foi, teria dito a um dos jogadores – *“ah o Bernardinho disse assim, colocou a derrota na conta de vocês”*. E aí os jogadores vieram a mim depois dizer que alguém da imprensa, que teria saído em um blog que eu teria responsabilizado os jogadores pela derrota. E eu disse simplesmente o seguinte – *“Olha, nós estamos aqui todos os jogadores e eu”*. Eu era a única pessoa da comissão técnica. *“se algum de vocês acredita realmente nisso que esse cara disse, (...), não pode estar aqui.” Ou vocês vão à Confederação pedir a minha cabeça ou vai embora agora. Se vocês acreditam nisso. Quem aqui acredita nisso tem que ser homem o suficiente de dizer assim – eu não confio nesse cara – tem que ir embora agora. Ou se são todos que acreditam, por favor, vão ao presidente e digam a ele que eu não posso ser mais o treinador”*.”

“Mas o importante é que você volte aqui e que as verdades sejam ditas aqui dentro.”

4.2. O treinador de AR enquanto construtor e desenhador de seu ambiente de trabalho

4.2.1. O peso dos valores e da cultura da equipe nos processos de gestão

Bernardinho deixou claro que a base para construção de sua forma de liderar e conduzir uma equipe de alto rendimento é a construção de valores sólidos e uma cultura inerente à equipe clara, de conhecimento e concordância de todos os envolvidos, que deve ser seguida a risca de forma a garantir coerência nas tomadas de decisões e ações e o mesmo tratamento a todos os envolvidos.

“As coisas mais importantes que as pessoas devem ter: primeiro, há de haver um alinhamento de valores. Se nós tivermos alinhados com os nossos valores. *“eu penso de forma diferente”, “eu sou mais permissivo”,* ou seja, se não houver um alinhamento dificilmente você vai se adaptar à cultura daquele grupo.”

Para o treinador a criação da cultura passa pela definição de valores que serão definidos como chaves para a construção da equipe. Ele apontou a integridade, confiança, trabalho duro e atitude de equipe (que chamou de *team first attitude*).

“Primeiro tem que ter integridade. Ninguém vai enganar ninguém...”.

“... ele (Red Auerbach ex-treinador do Boston Celtics) dizia uma coisa: “eu nunca engano meus jogadores porque eu não quero ser enganado por eles”. Ou seja, *“eu não trapaceio com eles”*, isso é a transparência, é isso que se tem que fazer. Isso é uma coisa importante. Atritos muitas vezes surgem pela falta de transparência.”

“Você tem que confiar nas pessoas. Você vai ser duro, mas se eu sou correto o atleta vai dizer: *“esse cara é duro, mas ele é correto, então eu confio nele. Então eu quero fazer parte do time”*. Trust é a confiança, é aquilo que une esse time, é a confiança. Integridade significa *“eu confio em você”*. *“Ele foi duro, mas ele foi justo”*.”

Apresentação dos Resultados

“... o trabalho duro, a dedicação ao trabalho, o *extreme training*, ele era um valor nosso, era um princípio. *“eles podem ter mais tempo que a gente, mas não vão trabalhar mais que a gente”*.”

“... e o terceiro é *team first attitude*, ou seja, atitude de time vem primeiro. O mais importante não é o nome que está aqui (aponta para as costas da camisa) que é nome do jogador. Ele tem que entender que ele é uma parte importante, mas o que realmente importa, o mais importante, é o time. E se o cara fala “*eu, eu, eu,...*” e ele não fala “*nós*”, aí eu falo: *“espera aí. Nossa cultura é essa”*.”

Neste sentido, cita como exemplo uma decisão proposta por ele, mas aceita por todos os jogadores. Tal proposta dizia respeito à divisão dos prêmios em dinheiro oferecidos pelos organizadores dos campeonatos: não apenas dos prêmios coletivos (que eram distribuídos de forma igualitária por todos os atletas e membros da CT), mas também dos prêmios individuais que eram divididos pelos 12 jogadores.

“Tinha a ver com isso. Nós acreditamos que o mérito final era resultado de um esforço coletivo. Então todas as peças, desde o fisioterapeuta, o supervisor, eles participam da divisão de um prêmio, que é o prêmio coletivo. E nós temos também a divisão dos prêmios individuais. Os doze jogadores participam da divisão do prêmio que é de um jogador só. Porque eles entendem que para que ele tenha um grande desempenho, o cara entende que “para que eu tenha um bom ataque eu preciso de um bom levantador (passador), tem que ter um bom passador (recepção). Tenho que ter um bom reserva que me desafie todos os dias”.

Com base nestes valores e na cultura da equipe, explicou que é criada uma cobrança mútua de todos os envolvidos para que a cultura determinada por eles próprios seja cumprida, reduzindo os conflitos ou facilitando a gestão dos que possam aparecer. Se um jogador/a ou membro da CT não se adequa à cultura da equipe, àquela forma de comportamento que os próprios componentes da equipe definiram como sendo a forma de agir daquele grupo, o próprio grupo pede seu

afastamento. *“Primeiro, valores, valores dizem respeito à cultura da equipe... O próprio grupo que repeliu ela, porque ela não comunga com os nossos princípios. Nós temos valores muito claros.”*

Atrelado à cultura e os valores da equipe, citou também a importância da criação de um objetivo comum, algo que seja maior e coerente com a cultura estabelecida. Em sua concepção o objetivo comum irá nortear o trabalho e manter a consciência de que todos os envolvidos estão trabalhando para chegar ao mesmo lugar. *“E a segunda questão é: os valores tem que estar de certa forma alinhados, não significa que as pessoas pensem iguais, mas que elas são baseadas nos mesmos valores e há de haver um propósito, um objetivo comum.”*

O treinador se refere também à compreensão e à valorização dos objetivos pessoais de cada atleta, reforçando, entretanto, que estes não podem nunca se sobrepujar aos objetivos da equipe.

“A minha opinião entender obviamente que elas têm objetivos pessoais, não que eu tire a meritocracia e privilegie só o grupo não, o mérito tem que ser reconhecido. “eu quero ser convocada para uma seleção”, “eu quero chegar a uma olimpíada”. São objetivos pessoais. Mas eu quero que entendam que para que isso aconteça “eu tenho que ter um bom desempenho no meu time”, “eu tenho que ser um bom jogador de time” e “o meu time tem que ter um bom rendimento” etc.

Para destacar a importância da cultura e da construção do sentido de equipe, Bernardinho destacou a atitude de uma atleta, que pertenceu em determinado momento a seu time, durante uma entrevista e durante uma premiação individual ao final de uma competição, cuja atitude e o senso de equipe perduraram ao longo da carreira, mesmo em outras equipes.

“Minha missão é ajudar o time a ganhar. Por ser a capitã, minha missão é levantar o troféu do time.”

“Tanto é que agora teve o campeonato XXX, (...), o time dela, então... ganhou a final a final. (...) E depois MVP, chamaram ela, melhor

jogadora. Ela desse do pódio pra receber o troféu, chama a Maria, ela – “*vem aqui*”, e falou para o dirigente que estava com o troféu na mão – “*da pra ela o troféu*” e voltou... “*eu não vim aqui pra isso. Eu vim aqui para ajudar o time a ganhar*”.

4.2.2. Influencia da disciplina como fator motivacional, catalisador de um ambiente de trabalho positivo

Além de grande treinador, Bernardinho é reconhecido por sua capacidade na gestão e motivação de pessoas. Em nossa entrevista muito falamos sobre motivação e o treinador descreve um pouco a respeito de uma mudança de conceito: retira um pouco o foco da motivação e fortalece a disciplina como fator preponderante para o trabalho. Relata que há alguns anos se achava capaz de motivar as pessoas e que, porém, com a experiência percebeu que esta sua capacidade inata não acontece com todos. Citou como primeiro ponto importante para a motivação é ter um propósito, é importante que o atleta tenha um motivo para estar ali, treinando, se dedicando, e é imprescindível para o treinador saber este propósito para utilizá-lo como fator motivacional.

“Ao longo do tempo, talvez lá atrás quando eu escrevi o livro, eu ainda pensasse isso, que eu fosse capaz de motivar a todos. Não é verdade, eu não sou capaz de motivar todo mundo. Eu consigo, mas não com todo mundo. Se a pessoa não tiver um plano maior, um propósito, uma causa qualquer que a faça andar, não é, eu não conseguiria ali com ela trabalhar”.

“... Então, a motivação se você não tiver um propósito muito forte dificilmente o nível de motivação vai se manter alto o tempo inteiro e por muito tempo. Há de haver um propósito, se não houver aquilo, com as dificuldades, com o dia a dia, com o desgaste, a motivação, ela se esvai. Então no dia a dia eu vou usando elementos, instrumentos para de alguma forma testar e motivar as pessoas.”

“... Mas acho que a primeira a coisa é que a pessoa ela realmente... uma coisa que sempre pergunto – “*mas qual é o teu propósito? O que você quer fazer? O que você almeja ser? O que você almeja para você e para*

este time?”. Isso faz com que a pessoa se torne efetivamente mais motivável. É algo complexo.”

Afirmou de forma categórica que isto não passa apenas por receber seu salário no final do mês, que a questão financeira mantém o atleta preso aos seus deveres, mas não com o nível de entusiasmo que o desporto de alto rendimento exige.

“Ela diz – *“no final do mês tem o salário”*. Ok, ela vai cumprir, mas o nível de motivação que você quer, aquele nível de entusiasmo, não é, que contagia, que passa, é muito complexo de você obter. Então, eu acho que o líder mais importante do que ele motivar é ele conseguir criar nas pessoas uma consciência de disciplina.”

“Porque é o seguinte hoje é segunda-feira de manhã, trabalhamos até sábado à noite, ontem domingo. Estava sol, saíram. Hoje acordaram sete e meia para chegar aqui oito horas. Será que todas elas acordaram motivadas pra vir ou elas levantaram por causa da disciplina? É o seguinte – *“eu não quero ir, mas eu tenho que ir porque eu quero isso”*. Então o que nos move muitas vezes é a disciplina e não a motivação.”

Reforçou, mais uma vez o caráter decisivo da disciplina, como fonte de inspiração da busca e manutenção de uma motivação intrínseca, afirmando com exemplos, que muitas vezes o que mantém o atleta dedicado ao treino e fiel aos seus princípios é a disciplina que ele conseguiu incutir na cabeça de seus comandados.

“Por exemplo, no dia primeiro (1º de janeiro de 2020) a Maria (nome fictício) estava operada. Eu disse *“vamos trabalhar”*. Ela respondeu – *“mas é dia primeiro”*. “*sim, é dia primeiro e vamos trabalhar. À tarde vamos estar aqui nós dois mais um assistente e vamos trabalhar*”. Aí ela falou, depois ela falou – *“Bernardo, eu saí de casa p. da vida. Não queria ter saído. Estava revoltada e tal. Que bom foi ter vindo aqui”*. Mas eu não falei *“você vai trabalhar dia primeiro”*, eu falei – *“nós vamos trabalhar dia primeiro”*. Estava só eu da comissão e um assistente e mais ninguém. Então ela fala – *“esse cara abriu mão do dia primeiro dele para vir estar*

Apresentação dos Resultados

aqui comigo”. Então ela vem primeiro pelo compromisso, pelo respeito, pela consideração

Ainda neste sentido, ao longo de nossa conversa, Bernardinho fez questão de frisar que atualmente considera que a disciplina está à frente da motivação em uma escala hierárquica. “... *nessa ordem: a disciplina, a motivação.*”

Ao longo da entrevista o treinador ainda tratou da importância do desporto como educador, como algo que ajuda na formação do caráter do indivíduo e cita a resiliência como exemplo. “... *eu acho assim, se ela vai ser motivada e resiliente de estar mal e ir de novo e de novo até melhorar, resiliente é uma coisa muito importante no esporte. Te ensina a ser resiliente. Você se machuca volta, perde volta.*”

Tomando por base o exemplo da atleta Maria citado acima, Bernardinho aproveitou para demonstrar a atuação do treinador e seu papel de orquestrador do ambiente de trabalho, lembrando que é um exercício diário que o treinador deve realizar em seu papel como líder.

“Segundo, ela não estava com vontade de vir, não estava motivada para vir. Ela mora distante daqui, ela veio porque ela tinha um compromisso e a disciplina fez com que ela viesse. Ao vir e trabalhar, e aquilo faz com que ela pense e eventualmente naquela manhã ela pense “*não, não, não*” mas depois ela – “*não, eu quero melhorar, eu quero me recuperar, eu quero ser campeã, eu quero ir para a olimpíada*” e aí eu fiz com que ela lembrasse aqui do propósito maior. Ela falou – “*nossa eu estou feliz de ter vindo*”. E ela trabalhou. Sentada, pois estava com a perna operada e fez o trabalho dela. Isso aí é um pequeno exemplo daquilo que é um exercício diário. Isso é um exercício diário e cabe ao líder exercitar isso permanentemente.”

4.2.3. O Papel do Treinador como líder colaborativo, responsável pela gestão do grupo de trabalho (colaboradores e jogadores)

Neste exercício diário na busca pelo maior rendimento, pela maior dedicação que o atleta possa dar, como citado acima, Bernardinho tratou por diversas vezes da importância de um propósito, que gera e alimenta a disciplina, que atrai verdadeiramente o atleta ao seu trabalho diário. Ser conhecedor dos planos individuais de seus atletas e atrelá-los ao objetivo maior do grupo é uma função do treinador que deve ser exercitada diariamente.

O treinador demonstrou foco no processo, na forma como irá se organizar para tornar cada um de seus atletas e seu time melhores.

“Eu tenho uma paixão pelo processo, então eu não preciso me motivar. O meu plano maior é que cada uma que esteja aqui, que venha para cá saia daqui melhor do que entrou aqui. Esse é meu plano maior. Meu plano maior é contribuir efetivamente. Quando isso não acontece eu falhei na minha missão”.

Neste sentido cabe ao treinador conhecer e adequar também seus planos aos da equipe e aos planos individuais dos atletas. Ao falar sobre seu plano como treinador ele cita que um de seus planos para o ano de 2020 é ver que as atletas que optaram por trabalhar com ele e, muitas vezes abriram de um salário maior, com o objetivo de ir aos Jogos olímpicos atinjam seus objetivos. Com isso, ele demonstra conhecer seus comandados, mais do que isso, ele sabe que ferramentas irá utilizar para motivá-los.

“... algumas meninas que vieram pra cá no sentido de “eu abro mão de dinheiro pra vir trabalhar e de alguma forma me desenvolver e chegar lá. Realizar esse sonho olímpico, o sonho de ser uma atleta de um time conceituado na Superliga”. Enfim os sonhos que cada um tem, os seus sonhos dentro da sua proporção, da sua capacidade técnica ou física que seja, mas todas tem que ter algum tipo de ambição, que é uma causa maior que move estas pessoas e eu quero me tornar um referência pra elas.”

Apresentação dos Resultados

Também fala sobre a importância da equipe conhecer seus objetivos, o porquê de cada atitude do treinador e o papel de cada um dentro do time.

“... Plano do time é assim, o time tem que ser o time referência. (...) Elas têm que entender e elas são as peças que vão fazer isso acontecer e serem vistas como tal. Eu acho que isso é muito importante. Elas terem essa visão de fazer realmente o time o time referência.”

Nesta função de treinador e líder, ele busca mostrar a seus comandados, por meio de exemplos, da cultura proposta, estabelecida e aceita por todos, o caminho para cada um atingir seus planos pessoais e os objetivos da equipe.

“... não existem atalhos. Por mais talento que eles tenham. Que há um caminho a ser percorrido. Que tem uma escada no meio do caminho. Um ponto está aqui e o outro ponto está aqui, você não vai chegar daqui até aqui sem passar por estes degraus todos. Vai tropeçar em alguns deles pra chegar lá. Mas o que realmente vai pegar no final da história é trabalho, dedicação e time, ninguém faz nada sozinho.”

Entretanto, embora busque sempre valorizar os objetivos da equipe e colocá-los à frente dos pessoais, Bernardinho mostrou que nem sempre é assim. Muitos atletas possuem planos pessoais fortes, como utilizar o esporte como forma de ascensão social, como forma de proporcionar à família condições de vida melhores do que as que sempre tiveram. Cita um exemplo de um atleta que tinha estas características, onde o sonho olímpico, apesar de muito importante, era um caminho para obter o objetivo principal, que era melhorar a condição de vida de sua família.

“... o maior problema dele talvez seja o seguinte, como atleta de alto rendimento, poder ajudar a família, de origem humilde e coisa e tal. Ter um plano pessoal maior que é mais importante que o olímpico. O olímpico são elementos que vão valorizar ele como tal, obter uma remuneração maior e com isso fazer da família dele uma família com muito mais condições do que tem hoje e do que tinha no passado. (...).

Eu não gosto de ficar tocando em coisas individuais, mas eu sei que, vou alimentando. (...) Tem que ter plano e eu vou lembrando”.

Enquanto líder cita alguns caminhos percorridos. Fala da importância de decisões tomadas pelo grupo, que fortalecem o trabalho em equipe e dão sentido às ações.

“... foi minha a proposta. Uma proposta. Eu não podia obrigar ninguém.”

“... isso foi implementado, aceito por eles, eu não posso obrigar, e aquilo ali se tornou parte da nossa cultura. Era mais um elemento que mostrava que time era mais importante que qualquer um individualidade.”

Ao abordar o comportamento do líder diante de situações de conflito, por exemplo, o treinador afirmou a importância de sua presença diante dos atletas e como parte do processo de solução: *“casos como esse você tem que estar presente.”* Afirmou que em determinadas situações utiliza-se da presença de profissionais especializados, como psicólogos, por exemplo.

“Na minha opinião é o seguinte. Psicólogo, psiquiatra é uma ferramenta fundamental para atuar em casos específicos para atuar com o time, mas principalmente para atuar com a comissão técnica. Porque eu não tenho conhecimento, entendimento da mente humana como um psicólogo ou um psiquiatra, ou um cara formado naquilo. Eles serão pra nós suportes importantes pra nossa relação com o time para momentos de dificuldade. Então assim, muito mais do que às vezes para trabalhar com o time, nos dar subsídios necessários para que a gente possa atuar com o time.”

Mas em situações de conflito, acha fundamental a presença física do treinador na condução direta da situação.

“... Você não pode se furtar de estar presente...”

Apresentação dos Resultados

“... Agora quando há um conflito interno, seja por uma questão de jogo, uma questão de treino ou uma questão pessoal entre dois atletas, o treinador, ou responsável. Quando eu falo o treinador é a figura do líder, ele não pode se abster de estar presente no processo de tentativa de resolução deste problema. Ele tem que estar presente. Não dá para terceirizar. Ele é o cabeça. Tem que estar ali. Entendeu? Até porque ele vai ter que tomar decisões eventualmente...”

Retrata também a importância da presença do treinador nestes casos não apenas para conduzir o processo e tomar decisões, mas também para mostrar aos envolvidos que ele faz parte desta situação e que ele está presente para que todos, em conjunto, busquem a melhor solução para aquele fato.

“... e as pessoas tem que sentir que ele está ali. Que está ali para dar o suporte necessário, para cobrar quando for necessário. Imagina que ele diga – “agora resolvam...”. Não – “vem cá, senta aqui”. E eu não sou bom. Eu tive que trabalhar muito isso. Mas você tem que fazer. Tem que fazer.”

Completa também dizendo que existem circunstâncias em que a presença de um profissional especialista é de suma importância. Exemplifica com a situação de um atleta que estava com diagnóstico de depressão e que, neste caso, foi utilizado de forma direta um psiquiatra para acompanhá-lo, porém esta decisão deve partir do treinador e este deve estar informado do desenvolvimento do caso.

“Claro, tem o caso do Manuel agora que está com sintomas de depressão. Então eu não sou o cara mais indicado, não tenho conhecimento para tratar a depressão dele e ser o terapeuta. Então nós indicamos um psiquiatra para ele estar semanalmente no psiquiatra, pra ele tratar, pra trabalhar esta questão (...). Mas eu tenho que ter o entendimento que há um problema e buscar uma solução para este problema.”

Citou também a possibilidade de utilizar um profissional que não pertence à CT como alguém que pode auxiliar na solução de determinada questão. Como

exemplo utilizou a sua participação como “mediador de conflitos” em outra equipe, porém sem nunca se esquecer da importância da existência dos valores e da cultura para que tais ações tenham sucesso.

“... você sabe melhor que eu. Está longe de ser tranquilo. Tinham atritos em muitos momentos e eu sei que eu cheguei a participar. (...) me chamavam como um mediador, neste aspecto de refletir, sabe, de trazer óticas diferentes, vamos pensar por um outro aspecto, vamos tentar de alguma forma baixar os ânimos, que estavam em algum momento mais acirrados. Mas existia a base por trás de confiança, de querer bem, que nunca se colocou em questão e isso te permite trabalhar.”

Além de atuar diretamente na solução do conflito, Bernardinho falou da importância da atuação do treinador na prevenção ou ao menos impedindo que os mesmos venham a condicionar o trabalho para o futuro.

“Obviamente poder minimizá-los ou não fazer com que eles nos condicionem o passo a seguir talvez seja o ponto mais importante da liderança.”

“... não é questão de perceber, não. É não conseguir. Perceber eu vinha percebendo e vinha tentando trabalhar. Mas não tive a capacidade ou a habilidade de mudar aquela trajetória que seria a trajetória que iria levar a um confronto.”

4.2.4. O treinador como uma peça central da engrenagem

Durante nossa entrevista, Bernardinho falou sobre o papel do treinador, líder, em meio a uma rede de pessoas que compõe aquela pequena sociedade formada ao redor da equipe. O treinador se colocou como uma parte de um todo, cuja função é formar pessoas (jogadores) e formar a equipe.

“Ah quantas medalhas olímpicas você tem? Bernardinho tem sete, uma como jogador e seis como treinador”. Eu tenho uma. O treinador não ganha medalha. O líder tem que entender que a sua atribuição maior é ver o time lá. O líder não tem a ver com o quanto ele conquistou, mas o quanto ele fez com que as pessoas conquistassem. O grande barato

Apresentação dos Resultados

dessa história, não acho que seja subir lá, mas vê-los lá. Ele tem que ter essa questão do... da visão do outro.”

“Assim, ao longo dos anos eu fui migrando o conteúdo da minha missão que era conquistar títulos, ganhar troféus, para o crescimento de pessoas. Evolução das atletas. Então assim, a minha atribuição como líder é essa.”

Mais uma vez retornou a exemplos práticos e fatos que aconteceram no dia-dia para demonstrar esta visão, apontou conflitos causados quando esta forma de pensar era contrariada e demonstrou algumas formas como buscou contornar tais situações. Mais uma vez citou a imprensa como um veículo que muitas vezes não percebe esta função do treinador e termina por causar situações indesejadas.

“Nós ganhamos o ouro em 2004 na Olimpíada (seleção brasileira masculina). Nós (equipe do Rexona) tínhamos ganho naquele ciclo tudo praticamente. Eu me lembro que na primeira derrota que a gente teve com o time aqui, alguém da imprensa veio e (...) – “Esse time é muito ruim.” (...) Nas vitórias, a impressão que dava quando eles faziam a reportagem era – “também, com o Bernardinho. Se não fosse o Bernardinho, não tinham ganho”. Não havia muita valorização do time. (...) Coletiva (de imprensa), quem vai são as jogadoras, quando ganhava – jogadoras. Quando nós perdemos, a impressão que eu tive é que eles criticaram – “mas nem com o Bernardinho elas ganham?”.

E demonstrou de forma categórica a atitude de tomou ao ser surpreendido com este tipo de atitude.

“E eu falei isso pra elas – “isso aqui é de uma falsidade, de uma maldade. Não tem nada disso. E além de ser uma injustiça isso é mentira.”

“Que perca, que ganhe. Eu sou uma peça dessa engrenagem que tem uma função um pouco diferente. Vocês jogam. Eu tenho que trabalhar para que vocês joguem. Nós aqui. Então não existe isso.”.

4.2.5. O treinador enquanto líder de um processo dinâmico e interativo em constante mutação

Bernardinho procurou mostrar a importância de o treinador estar em constante atualização e próximo do ambiente de trabalho no dia a dia. Fez questão de salientar que com o tempo e a experiência adquirida algumas decisões tomadas anteriormente pudessem ser diferentes atualmente.

“Olhando pra trás eu tenho convicção plena de que eu cometi erros, de que eu tomei decisões. Conhecendo o que eu conhecia naquele momento, dada minha experiência, minha vivência, não mudaria as decisões que eu tomei. Mas talvez hoje, com mais experiência, mais vivência, espero eu, com mais conhecimento, mais maturidade, eu não sei se seriam exatamente as mesmas.”

Neste ambiente de pressão e mudanças diárias, Bernardinho enfatizou a importância da liderança acontecer pelo exemplo, diariamente, fortalecendo a cada interação os valores e a cultura pré-estabelecidos. Reforçou a importância da valorização diária da disciplina.

“Então, se você não for um cara disciplinado, se você não for aquele que dá o exemplo no dia-a-dia, o que vai acontecer? A primeira questão é dar o exemplo. As pessoas tem que olhar e falar assim – “olha, confio no cara, ele está ali. Se ele cobra disciplina, ele está ali. Se ele fala de time, ele privilegia o time. Acho que uma das coisas mais importantes...”

E seguiu a respeito da integridade e transparência.

“... não há nada que substitua o exemplo. Acho que as palavras podem inspirar, mas o exemplo arrasta. Se você fala de integridade você tem que dar o exemplo de integridade. Você tem que chegar e ser absolutamente correto com as pessoas, ser transparente com as pessoas. Se você fala em disciplina, que é um dos tópicos mais importantes, vai de trabalho, disciplina”.

E ainda da luta diária para desenvolver e manter a consciência coletiva e sentido de grupo.

“E fazer com que essas pessoas não apenas evoluam individualmente, mas funcionem cada vez melhor como team players, se entendam como tal. Tem o que eu chamo de consciência coletiva. Isso é a coisa mais importante. Desenvolvam isso. E é dia a dia. É um processo, não existe uma fórmula mágica. Seria muito bom se tivesse, mas não existe.”

4.2.6. A formação de equipes: habilidades pessoais *versus* capacidade de interação

Bernardinho também abordou a importância da escolha correta das pessoas que formarão a equipe. Em consonância ao que disse quando se referiu à cultura e aos valores da equipe, citou a necessidade de buscar pessoas que se adéquem a estes valores. *“Porque eu digo isso, o meu conhecimento ao entender ao conhecer um pouco mais o atleta, os valores da pessoa para saber se ela se adequa à cultura daquele time. Porque senão ali os conflitos vão surgir quando os valores não são considerados”*.

A respeito da formação das equipes reafirmou a importância dos valores e da capacidade do atleta de atuar em equipe e dentro de uma cultura determinada pelo grupo. Neste sentido apontou que os profissionais podem ser contratados pelo que ele chamou de *hardskills* (capacidade técnica, conhecimento, experiência) ou ainda pelo *softskills* (a capacidade de trabalhar em grupo, de atuar em sociedade). Muitas vezes o atleta rico em *hardskill* pode não ser assim tão bom em *softskills*, apresentando dificuldades em se adequar à cultura e aos valores existentes e podendo minar a relação do grupo.

“Primeiro são os valores. Não adianta trazer alguém que seja tecnicamente muito bom, seja em qualquer área, no time, um cara muito bom para cumprir com a função de jogador. Mas pode ser em qualquer área. Na área de engenharia, na área de tecnologia, o cara é o papa da tecnologia, eu quero ele aqui, mas eu costumo dizer isso. Muitas vezes você contrata a pessoa pelo que a gente chama de *hardskill*, pelo

conhecimento, pela capacidade dele. O cara é um grande jogador e você convoca. Você não renova com ele. Você corta aquele jogador ou manda embora um colaborador da tua empresa. Não porque ele se tornou incompetente, mas porque ele não tem empatia com as pessoas, ele não sabe trabalhar em equipe, porque ele não é disciplinado, você manda ele embora pelo seu softskill.”

O treinador completou dizendo que ao escolher um atleta para fazer parte de seu time ou para convocá-lo para a seleção brasileira, muitas vezes se via no dilema entre escolher o melhor ou aquele que melhor se enquadra a sua equipe, e afirmou que as vezes o treinador deve entender que a pessoa nem sempre é a melhor, mas a certa.

“... você quando escolhe pessoas, de uma certa maneira você vê se essas pessoas tem tendência para o que você quer. Não adianta você trazer um cara, uma pessoa para jogar aqui que ela é totalmente individualista, ela não quer, ela não vai fazer parte aqui. Ou seja, você tem entender também que o tipo de pessoas as vezes não são as melhores, são as certas.”

Apontou também a dificuldade do treinador fazer esta escolha, uma vez que para escolher o atleta, o treinador muitas vezes dispõe de poucas informações a respeito da pessoa. Conhece seu desempenho em quadra e a suas atitudes durante o jogo, mas no que diz respeito às relações sociais, sua forma de integrar uma equipe, as informações normalmente são poucas.

“Mas claro, você não tem este tempo de conhecimento, de relação para entender a pessoa. Você vai testar no dia-a-dia. Eu quando vou assistir a um jogo, quando eu era técnico da seleção e ia assistir a um jogo eu não observo apenas a performance da pessoa. Eu quero ver o comportamento da pessoa. Quando ela sai, ela se rebela porque saiu e não torce pelo time e torce pelo fracasso de quem entrou para que ele volte. Ou ele tem uma atitude positiva de time e de dizer “olha, estou contigo e o time vai e etc.”. Então estes aspectos me fazem perceber quem são os tipos de pessoas que eu quero aqui dentro. O time é formado por pessoas e não por máquinas de fazer ponto. E as pessoas

Apresentação dos Resultados

elas acabam por..., é claro se você quer um grande jogador, às vezes um cara mais complicado, não é que você vai simplesmente eliminar o cara, ou a menina. Você vai testar,..., mas no final da história, se você tiver que privilegiar entre o time e o jogador você pode ter certeza que o time é aquilo que tem que ser privilegiado sempre.”

Bernardinho afirmou que o treinador deve buscar avaliar entre as capacidades técnicas do jogador e suas capacidades sociais e cita a existência do dilema de desempenho e cultura, quando uma equipe tem um atleta que atua bem e entrega bons resultados, porém não se adéqua à cultura da equipe e pode minar as relações nela existentes. O treinador, durante a entrevista, diz que prefere optar pelo atleta que demonstra boas atitudes e se justifica, com base em sua experiência, afirmando que é mais fácil evoluir a parte técnica de alguém por meio do trabalho do que modificar os valores das pessoas.

“Existe um dilema que se estuda muito chamado dilema de desempenho e cultura. Você tem um jogador, um atleta, ou colaborador da sua empresa que entrega resultados. Ele entrega. É um cara bom que entrega com consistência. Mas ele não é alinhado a seus valores, aquele cara que se puder ele vai dar uma..., ou seja, você duvida um pouco do processo que ele adotou, ele não tem uma atitude tão altruísta em certos momentos. Então... por outro você tem um cara que não entrega tanto, mas está absolutamente alinhado com a sua cultura. Quem você mantém, você só pode manter um dos dois. Quem você mantém? Quem você corta? A experiência me ensina que é menos difícil você trabalhar e melhorar o aspecto técnico da pessoa do que você mudar os valores da pessoa. E que tipo de mensagem eu vou estar mandando para equipe como um todo se você de certa forma privilegiar apenas o desempenho e pouco importa o tipo de comportamento e a atitude que aquela pessoa tem? Em médio e longo prazo isso vai corroer a essência da instituição. A instituição é pautada nestes princípios e nestes valores.”

Com o objetivo de exemplificar esta situação, o treinador conta um episódio em se viu obrigado a cortar determinada jogadora da seleção brasileira, tratava-se de uma das melhores do mundo, considerada uma das maiores de todos os tempos e

por não se sentir mais confortável com a cultura implementada na seleção brasileira, foi afastada pelo treinador.

“... Eu digo pra você, ali foi a escolha entre desempenho e cultura. Eu não podia abrir mão da nossa cultura naquele momento e a gente estava sendo testado. A cultura estava sendo testada naquele momento e os resultados eram tão excepcionais que eu precisava passar a mensagem que a cultura tinha que ser forte, ela tinha que ser correta. Não foi fácil. Não falo isso com nenhum tipo de orgulho não. E certamente como líder em algum momento até aquele ponto eu falhei. Ao não conseguir trabalhar bem isso eu devo ter falhado. Obvio.”

Para o treinador, estas afirmações se fortalecem quando se observa os resultados obtidos pela seleção brasileira ao longo dos últimos 15 – 20 anos, desde quando estas mudanças de cultura e valores foram aplicadas e valorizadas como descritas nesta entrevista.

“Se nós formos permissivos em relação a isso, isso não dura mais e se tem uma coisa que nós ao longo do tempo, nós demonstramos é a consistência, é a manutenção de uma performance de alto rendimento ao longo de muitos anos. Se você olha mundo afora vê países com oscilações, países com lapsos de grandes resultados, mas depois quedas e nós nos mantivemos sempre ali. Tanto que o Brasil está completando, na seleção masculina, eu entrei em 2001, estávamos em 5º ou 6º colocados, assumimos em 2003 a liderança do ranking, em julho de 2003, e nós estamos em janeiro de 2020 e o Brasil está em primeiro lugar do ranking mundial sem sair uma semana. Ah, ficou em quarto na Liga Mundial, mas ganhou a Copa do Mundo. É a consistência. Está sempre ali entre os primeiros. Primeiro, segundo, segundo, primeiro. Consistência tem a ver com isso. A hora que nós abrímos mão disso, eu acho que certamente a gente tende a não ter mais essa consistência”.

4.2.7. O treinador como gestor da equipe técnica, atletas, recursos e ações

Mais de uma vez o treinador falou da importância das pessoas e da relação interpessoal: “no fim das contas, são as pessoas que fazem a diferença” (Bernardinho, 2006, p. 15). E afirmou que o treinador deve de uma forma direta

Apresentação dos Resultados

participar das ações e demonstrar que está presente nas relações na busca pelo melhor de sua equipe e seus comandados.

“... comunicação é uma das coisas mais importantes, não é? Dizem que o líder é um contador de histórias inclusive. O bom é você falar, é se posicionar. A comunicação ela se dá de várias formas, não apenas falando. Por exemplo, estar presente, estar junto. Às vezes você está mal, a minha presença, eu não sei o que eu vou dizer pra você, mas a minha presença já diz – “esse cara está comigo”. Você está comunicando algo à pessoa – “olha você está ruim, mas eu estou com você, não vou deixar você sozinho” (...). Então, o ideal é que você possa conversar, falar. Trazer as coisas à tona.”

“Então, mas assim, eu acho que o importante é... você tem que participar e encontrar soluções, encontrar caminhos.”

“Mas o fato é que a pessoa tem que ver é que você está... A mensagem que o líder manda nesse momento é mostrar que ele está interessado em você, que ele se preocupa com você. Às vezes o cara está lá e – “olha o cara, ele está preocupado comigo”. Então, acho que isso é importante. Imagina, o cara está mal e teu treinador, teu chefe, teu líder não quer saber. Quer que você chegue lá e entregue o trabalho. Que líder é esse? Cobra só isso.”

“Você vai dar 100% daquilo que você pode dar. Isso eu vou tirar de você. Mas primeiro vamos cuidar de você. Acho que essa é uma questão importante.”

Na gestão do jogo e do atleta, Bernardinho falou da importância da valorização da cada peça que participa daquela engrenagem (o que também apoia a proposta que vez para os atletas da divisão da premiação em dinheiro). Como exemplo conta uma história referente ao jogo de futebol americano e cita livro *Instant replay*, que, dentre outras coisas, fala a respeito do surgimento das imagens de televisão no futebol americano e dos *replays* detalhados de cada lance. A partir deste momento a participação de jogadores outrora menos valorizados se tornou mais notória, sobre tudo sua influência direta nos resultados.

“No futebol americano muitas vezes você não vê quem é que fez o bloqueio, quem é que segurou. Só com replay, mostra daqui e dali. Em uma jogada só você não tem como ver como é que o cara conseguiu passar, como é que ele segurou o cara que ia lá pra cima do *quarterback* ou qualquer coisa que seja. Quando surge o *instant replay* você passa a valorizar o trabalho de uns caras que sequer tocam na bola, fazem ali proteções e bloqueios.”

Bernardinho aproveitou a citação a respeito deste livro para reforçar a atuação do treinador como líder responsável por seus atletas e sua equipe.

“Em um certo momento ele começa a falar sobre o líder, sobre o Vince Lombardi e ele fala – *“a maior parte do tempo nós odiávamos nosso treinador, porque era cobrança, treino, exigência ao máximo o tempo inteiro. Em alguns momentos, nós amávamos nosso treinador, porque ele estava preocupado com a gente e se colocava à disposição, ajudava nossa família em alguns momentos. Mas a todo instante nós respeitávamos nosso treinador, porque sabíamos onde ele queria nos levar”.*”

O treinador trouxe, posteriormente, essa reflexão para a sua realidade.

“Então o que eu digo assim, quando muitas vezes nós temos que convencer os jovens a fazer algo, eles não querem treinar mais, não querem se dedicar mais, não querem abrir mão disso. Convencê-los a fazer algo que eles não querem fazer, para conquistar algo que eles querem conquistar. Que é uma independência financeira. Que é um título. Que é uma carreira brilhante. Que é o quer que seja que ele queria. Então é parte do nosso papel. E no processo atritos vão acontecer.”

Ao tratar do papel do líder destacou que sua função acontece a todo tempo, em todo momento. É uma preocupação constante com cada detalhe que possa interferir de uma forma ou de outra no rendimento da equipe.

“Então essa coisa de time, acho que talvez é a preocupação número 1, o verdadeiro líder, ele dorme pensando no time. Acorda pensando no time

Apresentação dos Resultados

preocupado com o time. Será que está todo mundo bem, será que machucou será que recuperou. Como é que está?”

O treinador falou da forma como busca cobrar seus atletas, levando-os sempre ao máximo que eles possam dar, trabalhando sempre no limite da relação e da capacidade física, mental e de concentração. Muitas vezes essa busca pela maior exigência possível pode inclusive extrapolar a capacidade de cada um, gerando conflitos. Neste momento cabe ao treinador buscar a reaproximação.

“Eu costumo dizer, eu estudei um pouco de engenharia e depois fiz economia. Me formei em economia. Que eu não tenho o coeficiente de elasticidade de todas as minhas meninas, eu não sei até onde eu posso ir... Você vai aprendendo até onde pode ou não. Mas em um primeiro momento você vai um pouco mais, estoura ou quase. Ou ela faz a gente parar. Mas você vai aprendendo. Opa... um pouco menos, um pouco mais e tal... e atritos acontecem eventualmente. Você tem que reconciliar. Você tem que reaproximar. Tendo base pra isso. Olhar no olho, se desculpar... e seguir.”

Bernardinho falou das diferentes relações que existem na formação das equipes. Principalmente no que diz respeito ao tempo destas relações: relações duradouras, de anos, de muito conhecimento e muita confiança. Esta relação, no desporto de alto nível atualmente, acontece entre os membros das CTs e, raramente, com alguns poucos atletas, devido ao grande índice de rotatividade dos mesmos entre os clubes. O treinador falou da dificuldade de conseguir transformar de uma maneira mais significativa os atletas, cujo convívio é mais curto, devido ao pouco tempo de relação.

“... não é simples. (...). Você tem que aprender rapidamente. Com o tempo você vai desenvolvendo uma capacidade de percepção, de entendimento, uma capacidade de entrar, no bom sentido, na pessoa, de extrair e contribuir melhor, porque você desenvolveu capacidades com o tempo. Porque você conheceu as pessoas. Mas quando é algo muito temporário, de meses, você realmente conseguir entrar lá no fundo

mesmo e fazer uma transformação, que você gostaria de, ou uma contribuição maior não é tão simples.”

Por outro lado, destacou a importância das relações duradouras na criação e manutenção daqueles pontos que vinha tratando como primordiais ao longo de nossa conversa, que são a cultura e a disciplina.

“O tempo... Agora vou dizer, eu tenho jogadoras que jogaram comigo muito tempo. Elas levam consigo uma cultura que é própria. Os jogadores tem curiosidade de vir por que? Porque existem jogadoras que não são tão talentosas, mas elas têm uma cultura de trabalho. Eu vejo times, que são grandes times, às vezes, mas que a cultura de trabalho é absolutamente inconsistente. Elas pecam pela ausência da cultura. E não pela ausência de talento, de capacidade, mas de cultura. Cultura tem a ver com disciplina, tem a ver com competição, tem a ver com capacidade de entrega, tem a ver com se comprometer com uma causa maior, o time.”

4.3. Gestão do conflito no alto rendimento

4.3.1. Principais causas da emergência do conflito

No que diz respeito aos conflitos, o treinador apontou diversos momentos ao longo de sua carreira, quando surgiram conflitos por diferentes razões. No início de nossa conversa e de uma maneira mais genérica cita o pensador austríaco Peter Drucker, considerado por muitos o pai da administração moderna, que trata a respeito do conflito como algo inerente ao convívio humano: *“Peter Drucker, ele dizia o seguinte: três coisas acontecem normalmente em qualquer ambiente onde há pessoas, qualquer corporação é gente no final da história: atritos, confusão e queda de desempenho.”*

Em um primeiro momento o treinador relacionou os conflitos com a cultura e os valores daquele grupo, que quando são quebrados podem gerar atritos, muitas vezes de difícil solução. Iniciou sua abordagem falando a respeito de integridade.

Apresentação dos Resultados

“Existe uma coisa aqui que está alinhada com a cultura e com valores. Quando a pessoa fere aquele primeiro que é a integridade...”.

“Primeiro, o pior deles e aí são de difícil solução é pela questão da integridade. Quando alguém falta, não é inteiro com você, de alguma forma te engana e não é inteiro com você, é um atrito de difícil reconciliação.”

Neste sentido cita o antigo treinador de basquete da NBA, *Red Auerbach*: *“Ele dizia uma coisa: “eu nunca engano meus jogadores porque eu não quero ser enganado por eles”. Ou seja, “eu não trapaceio com eles”, isso é a transparência, é isso que se tem que fazer. Isso é uma coisa importante. Atritos muitas vezes surgem pela falta de transparência.”*

No mundo das relações humanas, em que os conflitos são inerentes e aparecem de forma corriqueira, além da integridade se referiu à confiança como outro pilar importante que não deve ser quebrado, sob pena de explosão de novos conflitos e ainda de dificuldade para solucioná-los posteriormente.

“E atritos entre as pessoas vão acontecer, mas se existe confiança há espaço para reconciliação. A reconciliação se dá quando você reflete sobre aquilo e vê que de alguma maneira, ou por algum motivo, você permitiu que seu ego entrasse no caminho, (...) Agiu com uma certa arrogância por que você quis defender uma posição como se fosse a única certa, correta. A arrogância, falta de humildade. Tendo a humildade para aprender, para reconhecer os erros. A pessoa pode errar, claro, mas se eu não duvido da pessoa, ela errou na forma – *“Bernardinho me deu uma “bronca”, mas eu sei que ele quer o nosso melhor”, “houve um conflito entre a gente, mas eu sei que ele não quer o meu mal, ele não puxou o tapete e nem fez nada neste aspecto. Ele errou”*. Quando você erra, você tem que se desculpar, que assumir que errou, mas tem que refletir pra isso. O que não te faz refletir é a falta de humildade.”

Bernardinho citou também o papel do treinador como líder e mediador destas relações, mas sempre reafirmando a importância dos valores que foram determinados como alicerce na forma e estruturação daquela equipe.

“... não há outra coisa que não seja sentar com as duas pessoas e falar e trazer a tona o problema e trabalhar o problema. Agora eu digo pra você, se as pessoas em questão não confiarem uma na outra – “eu sei que eu errei”, - “bem, ela pode ter errado, eu posso estar meio assim”. Eu acho que poderia ter acontecido comigo. Se não houver este espaço pra isso aqui, você vai ter que fazer uma opção, porque aquilo ali não vai ser resolvido. Tem que existir algum tipo de margem para conciliação. E a margem só vai existir se você tiver algum tipo de confiança naquela pessoa. Se não houver mais confiança, você pode colar, fazer, mas em algum momento vai ser uma espécie de um vaso que vai despedaçar de novo, não vai dar certo.”

Depois falou de forma mais dirigida ao desporto, e sua primeira grande experiência como atleta, quando a seleção brasileira de voleibol conquistou o vice-campeonato mundial em 1982 e posteriormente a medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Los Angeles em 1984. Descreveu um momento em que os atletas passaram de “simples” atletas de voleibol a ídolos nacionais, que passaram a estampar as capas dos principais jornais e veículos de comunicação. Utilizou-se deste exemplo para tratar do que chamou de uma das principais causas de conflitos no desporto de alto rendimento que são os egos.

“De um modo geral o conflito no esporte está muito ligado à questão do ego, muito, não apenas, mas muito.”

“... você espreme, espreme, espreme e final da história tem um pouco de ego nisso aí ou senão muito ego.”

“... mas espera aí, eu não culpo os atletas não. Aconteceu, é do ser humano. Jovens que jogavam, antes daquele boom dos anos 80, para um público de 200 pessoas no Fluminense, 200 pessoas no Mourisco, 1000 pessoas no Tijuca. Passaram o jogar para milhões de pessoas, 90.000 no Maracanã, e televisão, e chegavam à porta do hotel,

Apresentação dos Resultados

multidões. E chegava ao aeroporto tinha que sair escoltado. Aquilo mexeu com a cabeça de todo mundo, com a vida de todo mundo. Tudo mudou. E nós não ganhávamos dinheiro nenhum passamos a ganhar algum dinheiro. Tudo isso entrou nessa história toda e certamente nós não soubemos lidar e em algum momento aconteceu. De forma alguma tira a admiração que tenho pelos rapazes. De forma alguma. A índole há. Todos eles foram pegos na armadilha do ego, na armadilha do sucesso, todos nós fomos.”

Bernardinho falou da importância do aprendizado adquirido naquele momento, como “desbravadores” do voleibol brasileiro, os atletas e CT foram expostos a uma situação que nenhuma outra equipe havia sido exposta e que aquilo deveria servir de aprendizado para outros momentos. O treinador citou conversas com atletas de equipes importantes que dirigiu, com quem estes exemplos sempre surgiam à tona como forma evitar que tais problemas se repetissem naquele grupo.

“... Eu falo sempre assim – “a história tem que nos ensinar”. Uma vez nós estávamos em Saquarema, (...) e eu falando sobre esse assunto vaidade, ego, aí a Mafalda, que era a capitã na época falou – “você sempre fala de vaidade, de vaidade” e eu falei – *“Mafalda, a história me ensina que essa é a maior armadilha que a gente pode cair. Se a gente permitir que a vaidade se instale aqui, que as pessoas..., nós vamos tropeçar nela e nós vamos acabar quebrando aquilo que é mais importante aqui, que é a unidade do time”.*”

Ainda se referiu a falhas na comunicação como mais uma causa para o surgimento dos conflitos: *“... confusão, porque muitas vezes você não sabe muito bem qual é a sua função, a sua atribuição, não entende bem, o time está batendo cabeça e existe uma confusão instaurada ali.”*

4.3.2. Diferentes manifestações e contornos do conflito

No que diz respeito ao conflito o treinador apontou que pode surgir de diversas maneiras e protagonizado por diferentes *stakeholders*, desde dirigentes, atletas, treinadores, familiares... Em toda sua fala se referiu que o surgimento de conflitos, em sua grande maioria, está ligado à quebra dos valores e da cultura estabelecidos.

“Os atritos começaram com o dirigente quando há transgressão àquilo que é essencial, que é a integridade, você passa a não ter confiança, o atrito ele se estabelece. (...). Então isso serve pra tudo. De um modo geral com os dirigentes as questões têm a ver com isso. As questões interpessoais, este aspecto é inegociável.”

Ao abordar as diferentes formas de como o conflito pode surgir, Bernardinho falou da importância de o treinador conhecer seu grupo de trabalho e as individualidades que este grupo possa ter, como uma forma de buscar evitar o conflito ou poder antecipá-lo, ou ainda atuar de maneira mais adequada na busca por uma solução.

“Atritos entre atletas, aconteceram diversos. Eu tive um atrito complicadíssimo quando eu cheguei à seleção. Havia algumas questões entre atletas e eu não conhecia muito. Eu não conhecia a intimidade do grupo. Teve um atrito que chegou quase às questões físicas entre atletas importantes do grupo, no Japão. Eu segurei uma pessoa que queria partir para a agressão. Era uma questão em relação a alguma coisa no passado. Então são as relações e aí acontecem e afloram em um momento de tensão, de pressão. E se você não clarear e se a relação não for transparente e tiver integridade, no momento de tensão, de pressão, onde você precisa efetivamente do outro, você talvez não tenha o outro.”

Usou um fato ocorrido em uma das equipes que dirigiu para demonstrar duas outras formas de como o conflito pode acontecer. Em um primeiro momento demonstrou que o conflito pode surgir de maneira direta e exemplificou sua

Apresentação dos Resultados

relação com algumas pessoas da mídia especializada. Para solucionar tais questões buscar se afastar e evitar estas pessoas. Os conflitos então, diminuíram, ou com suas próprias palavras:

“Por exemplo, o caso do Manuel, (...), não é o único, (...), porque a própria imprensa... eu digo a imprensa, eu tive várias questões. Primeiro porque eu não confiava em algumas pessoas da imprensa, eu não confio em algumas pessoas da imprensa. O que se diz na imprensa. Hoje em dia todo mundo é um jornalista. Eu não confio porque não há relação. É uma não relação porque não tem confiança nenhuma. Não tem atrito porque você se distância, não se relaciona e não tem atritos. Mas eu já tive atritos.”

E depois citou um momento em que vivenciou conflitos de forma indireta, com o objetivo de lhe atacar, foram ditas coisas contra alguém de sua equipe:

“Então de alguma forma quiseram me atacar. Não me atacar pessoalmente, mas alguém da minha equipe e pra mim isso é ruim. E já aconteceu. E pra mim isso não tem negociação. Isso aí é atrito mesmo porque eu acho que é a forma mesmo de você mostrar que eu vou me colocar junto a você contra a imprensa porque vou defender você. Mesmo que você tenha errado. Eu acho que você tem que ser firme em relação a isso aí, não da para ser permissivo em relação a isso.”

E relatou também um caso vivido com um atleta, que embora tivesse participado da elaboração e do desenvolvimento dos valores e da cultura estabelecida para a equipe, em um determinado momento decidiu que não mais iria concordar com aqueles valores. Com o objetivo de proteger o time e as instituições nele estabelecidas, se viu obrigado a desistir do atleta.

“Eu cortei o Simão naquele momento pelo desalinhamento de valores. Ele não estava mais disposto a ser um jogador de time – *“agora sou eu”*. Ele não estava mais disposto a trabalhar – *“não quero treinar tanto”*. – *“está bom, você tem direito, mas não aqui”*. Isso é um valor que não tem transgressão, que não tem negociação. Claro que não é simples trabalhar duro, mas – *“quero ganhar mais e tal, tal...”*. E ele realmente em

um certo momento, ele teve essa atitude de negar os valores que são essenciais nossos e aquilo pra mim...”

Alertou também para a exploração do conflito como ferramenta utilizada pela mídia para buscar e criar notícias, dado seu poder de penetração e aceitação perante o grande público: *“Mas a imprensa e pessoas que tinham uma outra intenção entraram e alimentaram. As pessoas fomentam. Porque o que vende é o atrito. Aí o atrito escala. E sem nenhuma razão.”*

Ao tratar a respeito de diferentes manifestações do conflito, também apontou o distanciamento com uma delas, o que ele chamou de “conflito calado”. Citou situações onde há um distanciamento que pode ser causado apenas pela “vergonha” das atletas se relacionarem com o treinador com inúmeros títulos como ele, ou ainda causado por alguma insatisfação que possa acontecer. Para ambos os casos demonstrou a possibilidade do atleta se utilizar de outros atletas, de membros da CT como mediadores e interlocutores para tais situações.

“Você pode usar mediadores para situações como essa. Distanciamento. Porque o distanciamento é uma forma de conflito. É um conflito calado. A pessoa se distancia, porque ela não quer o embate. Então se cria uma não relação. Se ela está incomodada e ela não se aproxima, ela vai estar com um conflito interno e ela vai ter que vir. Então ela vem através dos outros. Então, o assistente técnico, por exemplo, tem uma relação com a Maria, chega mais perto dela. Eu sou mais duro. Tem o auxiliar, o fisioterapeuta. (...). Eu entendo. Aí eu vou e abro o caminho.”

Bernardinho também citou conflitos com o adversário como existentes, porém com menor importância. Referiu-se a situações que acontecem “no calor da partida”.

Relatou conflitos com o adversário pela busca do melhor resultado e novamente direcionou estes conflitos aos egos a que se referiu anteriormente.

Apresentação dos Resultados

“Com as cubanas. Com as cubanas é um caso específico. As cubanas eram a equipe dominadora do voleibol mundial naquela época. Quando o Brasil começa a ganhar delas. Elas eram muito amigas. As brasileiras levavam presentes pras cubanas e tal. Quando as brasileiras começam a ameaçar o domínio delas. A gente ganhou o Gran Prix, ganhou na fase eliminatória da olimpíada, os atritos começaram a acontecer, por quê? Ego, vaidade. Elas não queriam ser contestadas como líderes que eram. Elas antes tratavam as brasileiras muito bem.”

Quando perguntado sobre a hipótese de criar propositalmente um conflito com o adversário para gerar algum benefício a sua equipe, Bernardinho não se mostrou muito favorável e disse que um modo geral, tais artifícios foram utilizados contra a seleção brasileira que estava em pleno crescimento.

“... eu confesso que eticamente não é uma coisa que me apeteça não. Não vamos aceitar de forma alguma a provocação. Nós vamos pra dentro e vamos brigar, no sentido de levar... a melhor forma de lidar com isso é colocando a bola no chão do lado de lá e virando de costas. Porque eventualmente o que o cara quer é isso. Tirar você do seu jogo e de alguma forma te desestabilizar através de um atrito. Muitas vezes você usa para desestabilizar. E assim de um modo geral foi usado contra nós.

Entretanto, confessa que havia alguns atletas que costumavam render melhor quando se sentiam provocados por adversários e, nestes casos, costumava autorizar a criação de alguns atritos.

“A Maria era uma jogadora que tinha permissão de criar um pouco porque ela crescia com isso. Mas era uma questão específica. O Manuel (...), mas de um modo geral, não.”

Também se referiu a atletas com os quais acontecia exatamente o oposto. Ao entrarem em conflito com o adversário, perdiam a lucidez e passavam a render abaixo do esperado.

“O Miguel ele compra a briga dos outros. Ele vai brigar e eventualmente perde a lucidez. E aí eu falo, mas ele também não vai aceitar que alguma coisa aconteça e ele não reaja. Mas eu digo estes conflitos de um modo geral tendem a ser mais superficiais, coisas de momento, uma provocação.”

Para enriquecer o guião de entrevista conversei com algumas pessoas ligadas ao desporto de alto rendimento. Foram relatados conflitos ligados a assuntos da atualidade como divergências com questões políticas, preferências sexuais, gestão do desporto. Bernardinho me respondeu que estes assuntos, embora atuais, são causas de conflitos no desporto há algum tempo e retornou à cultura da equipe e aos valores como a melhor forma de se lidar com estes problemas. Porém foi bastante enfático ao dizer a necessidade de participação direta do líder (treinador) nestas situações.

“... você acha que essas porradas não aconteceram a vida toda? Na questão sexualidade menos, que é uma coisa mais recente. (...) E a questão é a seguinte, você tem que atuar nestas questões. (...) você tem colocar claramente (as regras).”

“negócio é o seguinte. Você pode tudo. Você não pode desrespeitar as pessoas. Esse é um problema do cara não é um problema teu. Esse cara que é teu parceiro você respeita e as pessoas você respeita. Eu exijo de você respeito como nós te respeitamos”. Tem que se posicionar.”

Para esclarecer sua opinião, relatou um acontecimento com um dos maiores treinadores de basquete universitário dos EUA.

“Vou te contar uma última história de um treinador chamado John Wooden, um dos maiores. Ele tinha um grande jogador chamado Bill Walton. Ele tinha uma das regras que você não podia jogar lá, treinar, você não podia ter barba na universidade. E o Bill Walton chegou pra temporada no primeiro dia de barba, chegou ao primeiro treino de barba. E o Wooden virou pra ele e falou *“olá como você está? Tudo bem? Você sabe que de barba aqui você não vai treinar, você não pode jogar, você está fora do time.”* – *“mas coach, você não pode cercear minha liberdade*

Apresentação dos Resultados

individual, é um direito que eu tenho de um indivíduo, como ser humano usar minha barba.” – “eu não estou cerceando. Você pode usar barba. Você só não vai jogar aqui. Porque aqui existe uma regra e nós pactuamos essa regra”. Ele tinha um porque.”

Voltou a fortalecer os valores determinados e estabelecidos por aquele grupo e se pautou na questão do respeito.

“Ninguém vai pactuar que aqui só vai entrar quem tem preferência sexual A, B ou C, não tem nada disso. Aqui nós vamos respeitar as pessoas. Aqui há respeito pelas pessoas. “*Se você quer assumir uma posição. Fora, não aqui*”. Você tem que colocar as coisas claramente. Não cabe ao líder fazer aquilo que é conveniente pra ele, cabe fazer aquilo que é certo e o que é certo nem sempre é simples de ser feito.”

4.3.3. A interferência do conflito na performance desportiva

Para Bernardinho existe uma relação direta entre o conflito e o desempenho desportivo. Relata momentos em que o conflito de forma bem direta condicionou o resultado dentro de campo:

“... nós tivemos alguns conflitos que foram determinantes na minha opinião, no que diz respeito até a condicionar alguns resultados. E acho que serve como aprendizado e fonte de material de estudo e pesquisa, principalmente de reflexão.”

“Queda de desempenho, consequências de atritos, consequências das confusões e falta de orientação. Pra todo o resto é necessário liderança.”

E justificou:

“... E se você não clarear e se a relação não for transparente e tiver integridade, no momento de tensão, de pressão, onde você precisa efetivamente do outro, você talvez não tenha o outro. Será que o cara vai botar o corpo na frente pra tomar uma bola por você se ele não confia totalmente em você.”

Ainda justificou de forma bem segura que os conflitos podem também condicionar o desempenho no longo prazo, por exemplo, se estes conflitos causarem a quebra dos valores e da cultura estabelecida.

“Eu não podia abrir mão da nossa cultura naquele momento e a gente estava sendo testado. A cultura estava sendo testada naquele momento e os resultados eram tão excepcionais que eu precisava passar a mensagem que a cultura tinha que ser forte, ela tinha que ser correta. Não foi fácil. Não falo isso com nenhum tipo de orgulho não.”

“Ah, podia em um curto prazo ganhar um pouco mais com ele, talvez. Mas ao longo prazo, a seleção não seria o que ela ainda é até hoje. A seleção ia perder aquilo que é a base de tudo ao longo de 16 anos e a continuidade também ia ser comprometida.”

Como outra forma em que o conflito pode condicionar o resultado ou ao menos dificultar a preparação da equipe relacionou conflitos com dirigentes desportivos que podem dificultar a participação da equipe em competições, por exemplo.

“Então se a gente se sente enganado por quem quer que seja e aconteceu com os dirigentes, no caso do Asdrubal foi muito claro. Eu tomei uma suspensão de 10 jogos por que eu não dei uma entrevista. De 10 jogos... por quê? Porque era pessoal, a coisa se tornou pessoal. Pouco importa, me preocupa é prejudicar o país. Nos tirou da Copa do Mundo do Japão, porque a gente já estava classificado.”

Bernardinho apontou que uma das grandes funções do líder no que diz respeito ao conflito é sua capacidade de lidar com os mesmos, minimizá-los, ou não permitir que atrapalhem o rendimento da equipe. *“Obviamente poder minimizá-los ou não fazer com que eles nos condicionem o passo a seguir talvez seja o ponto mais importante da liderança.”*

4.3.4. O conflito como problema ou oportunidade

Para Bernardinho, conflitos podem ser também portas abertas para oportunidades. Uma forma de mostrar seu trabalho, suas intenções e construir algo diferente. Desta forma encarou sua chegada à seleção brasileira feminina em 1993. A equipe vivia um momento conturbado, com problemas de relação entre as atletas e o treinador percebeu que poderia ser uma possibilidade de implementação de sua forma de trabalhar. Terminou sua temporada como treinador na Itália e assumiu a seleção brasileira feminina

“... foi depois do sul-americano. (...) e eu assumo no final de 93. Aí dirijo torneios, 94 mundial. Ganhamos o Gran Prix, enfim. Mas assumo ali no caos. (...) Eu estava saindo da Itália. (...) (diversos) conflitos ali. Eu falei que isso era uma grande oportunidade para nós criarmos uma coisa. (...) Mas fui criando um ambiente, uma cultura diferente. Não era melhor, mas era diferente de time e tal.”

Durante a entrevista o treinador falou do conflito como forma de gerar reações positivas dentro da equipe. Como já tratado em outros tópicos, citou alguns exemplos de como isso pode ser aproveitado pelo treinador em benefício da equipe. Entretanto fez questão de apontar uma passagem de um filme, que disse marcante, a respeito de uma história verídica ocorrida com uma equipe americana de *hockey*, na qual o treinador se utiliza de uma derrota da seleção americana e pune os atletas como forma de buscar em todos um maior senso de equipe, em atletas que demonstravam individualistas.

“não é provocar um conflito, mas gerar um desconforto qualquer para causar um confronto de ideias. A história mais interessante sobre gerar um conflito ou gerar uma reação. Não sei se você assistiu a este filme chamado *Miracle*. É a história verídica sobre a vitória dos EUA no *hockey* no gelo. E tem uma passagem onde o treinador, Herb Brooks, o time joga muito mal. Empata na Noruega, um amistoso, pré-olímpico. E ele resolve então punir os jogadores. E ele faz suicídios, suicídios, suicídios... depois do jogo, até os caras vomitarem e passarem mal. E ele queria uma reação do time. E ele tem uma reação. Porque ele estava vendo assim um time muito individualista. E ele fala isso, quando ele tinha conflitos, e

o *hockey* tem muito contato, muita porrada, e no treinamento os caras se pegavam. Quando ele terminava as brigas no treino, ele perguntava – “*por quem que você joga?*”. O cara respondia – “*eu joga por Boston*”, se referindo a Universidade de Boston. – “*Eu joga por Minnessota*”. Nesse dia, empate contra a Noruega, ele manda o assistente pegar o apito e fica “pá, pá, pá, pá”. Uma hora depois o cara vomitando e ele – “*de novo... de novo...*” e os caras não aguentavam mais. O assistente falou com ele – “*poxa*”. Na hora que ele vai apitar um garoto grita – “*Mike Eruzione*”. É o nome dele. Mike Eruzione se tornou o capitão da seleção campeã olímpica em 80 no *hockey*. Aí ele fala de onde ele vem – “*Winthrop, Massachusetts*”. Aí o treinador repete a pergunta que ele sempre fazia – “*Por quem você joga?*” (“*Who do you play for?*”), “*I play for the United States of America*”. Ele gerou aquele conflito para obter uma resposta que ele queria. Se ele não obtivesse, ele iria de novo. Pela primeira vez, ele fez o time lutar por uma causa maior que era o país.”

Bernardinho ainda vez questão de apontar a importância do treinador de alto nível ser capaz de lidar com os conflitos e se preparar para tal. Relatou inclusive que buscou formação em Yale, reconhecida internacionalmente como uma referência em gestão.

“... nós tivemos alguns conflitos que foram determinantes na minha opinião, no que diz respeito até a condicionar alguns resultados. E acho que serve como aprendizado e fonte de material de estudo e pesquisa, principalmente de reflexão.”

“eu tive uma aula em Yale, eu fui fazer um curso de três dias. E o cara de *Getting to Yes*, William Ury, ele deu aula pra gente (...). É uma coisa que gente precisa estudar, porque nós vamos lidar com isso permanentemente.”

4.3.5. A capitalização do conflito

De uma maneira simples Bernardinho colocou o caráter positivo do conflito e sua importância no crescimento profissional das pessoas e da equipe.

“Eles vão fazer parte de um processo, mas tem que saber lidar com isso e resolver essas questões. Mais do que resolver as questões e, se você

Apresentação dos Resultados

for realmente humilde o suficiente de aprender com eles, de entender que aquilo é um caso que pode realmente trazer aprendizados, você vai sair dali fortalecido, amadurecido e fortalecido para novos desafios que você vai enfrentar pela frente.”

“Claro que ele tem uma relevância. O que a gente tira disso tudo? Porque isso aconteceu? Como é que isso de alguma maneira nos fez pensar? Estamos melhores? Piores? Mais maduros? Ou menos?”

Citou a importância do ele chamou de ter atitude de equipe, de time e colocou que os conflitos podem acontecer por atitudes em prol do time.

“Eles são time na hora de comer um churrasco, mas não são time na hora de dizer pra companheira – *“não toma essa cerveja porque não vai fazer bem pra você”*. Eu quero este tipo de atleta. Eu posso ter atrito com ela, mas ela vai ter certeza que é para o bem dela. Essa questão do atrito é uma questão importante.”

Ainda demonstrou sua preocupação com um ambiente muito “certinho”, livre conflitos, muito harmônico, como um ambiente que pode mascarar falta de confiança, onde as pessoas, para não se indisporerem umas com as outras, evitam maiores cobranças.

“Eu vou colocar uma coisa aqui que eu já devo ter escrito em algum livro. Eu não acredito em ambientes harmônicos em excesso. Um ambiente harmônico em excesso pode esconder uma coisa que é grave que é a falta de confiança. As pessoas não cobram umas das outras, para não cobrar muito, porque aí não vai ter problema. (...). Mas se ela confia em mim e eu cobrar dela ela vai dizer – *“esse cara quer o meu melhor e eu vou confiar nele.”*. Então a ausência de confiança pode gerar aquilo que eu chamo de falsa harmonia. Todo mundo fica assim, ninguém cobra e tal. Porque todo mundo fica melindrado. Não quer melindrar ninguém.”

A este respeito completou dizendo que onde há confiança há espaço para cobranças. Nestes casos conflitos podem surgir eventualmente, mas como existe

confiança entre as partes envolvidas no conflito, estes provavelmente, serão de melhor gestão.

“Onde há confiança espaço, então vamos cobrar. Atritos vão acontecer, mas vamos resolver. Você conhece um time que foi supercampeão que não tenha tido atritos. Não existe. É nossa capacidade de mediá-los e resolvê-los e crescer a partir dos atritos. Crescer a partir deles. De repente criar uma crisesinha, não é de todo mal.”

Explicou esta afirmação a respeito de criar propositalmente uma crise e utilizá-la como ferramenta para alcançar um bem maior à equipe, que pode ser em forma de união do grupo, de buscar uma maior dedicação e comprometimento:

“... pega alguém menos forte do time. Até mais frágil emocionalmente. Mas que é uma pessoa muito querida, que as pessoas gostam muito. Eu estou sentindo que o time está um time pouco engajado. Você pega aquela pessoa e dá uma apertada nela propositalmente. Eu fiz isso no início quando a Matilde chegou. O time estava meio assim, então eu apertava a Matilde. E elas vinham em defesa da Matilde. Eu criava a crise através da Matilde e elas vinham em defesa dela. (...), contra mim naquele momento e se uniam contra mim.”

Citou ainda um outro exemplo, acontecido no dia de nossa entrevista, uma outra forma de usar um pequeno descontentamento para atingir de forma indireta seus objetivos.

“Hoje de manhã eu provoquei uma (...). E elas todas reagiram. Mas foi muito leve. A ideia era que o grupo se comprometesse a – *“eu quero fazer a folga quarta de manha”*, eu sabia que elas não queriam. Eu fiz de propósito – *“eu vou fazer a folga quarta de manhã e não quarta à tarde”*, – *“poxa, mas quarta de manhã não dá”*. Aí eu insistindo – *“por que não? Porque na quarta de manhã eu não vou poder saltar, porque a gente vai saltar terça a noite. Vocês vão estar cansadas e tal e eu quero saltar quarta a tarde”*. Aí elas respondem – *“mas não dá. Porque na quarta a gente quer acordar mais tarde. Mas aí não tem folga, porque a gente tem que treinar a tarde e tal.”*. *“Mas qual é a posição então?”* – *“Não, a gente vem quarta de manhã e a gente salta quarta de manhã.”*. E aí todas,

Apresentação dos Resultados

todas, todas concordam. Ou seja, eu criei um compromisso delas e elas se comprometeram. Isso foi agora, 15 pras nove da manhã. Eu queria uma posição delas. Eu gerei um desconforto ali para tirar alguma coisa, entendeu. E essa é a ideia. Colocar alguma meta para alguém no treinamento que ele não vai conseguir. Só com o time ajudando. E elas vem para ajudar.”

4.4. A interação promotora da inclusão e da participação intencional

4.4.1. A relação do treinador supercampeão com os atletas mais novos

Na relação com os atletas mais novos, Bernardinho reconheceu que muitas vezes existe um distanciamento natural pela condição de ídolo que o treinador alcançou, sobretudo no Brasil. Relatou a importância de quebrar este distanciamento e falou sobre a utilização de atletas mais experientes e dos membros da CT, como mediadores, para facilitar este processo. Demonstrou que reconhece a dificuldade da atleta se aproximar e que faz parte do papel do treinador buscar estreitar estes laços.

“A menina acabou de chegar, ela vai ficar constrangida de vir – “Ah, é o Bernardo!!!”.

“Com o tempo e os títulos, a menina que chega aqui muito nova, mantém uma certa distância. Então este tipo de relação eu tenho que construir. Eu digo a elas – *“muitas de vocês vão chegar. Mas vocês têm mil pessoas, para chegar a mim. Desde os fisioterapeutas, a comissão técnica, onde vocês vão ter uma proximidade maior em um certo momento. Está com dificuldade de falar pra mim, mas não deixa de falar com eles. Eles podem ser os interlocutores que nós precisamos para esta relação que não é muito próxima”*.”.

“Eu entendo. (...) A menina que chegou agora – *“Cheguei aqui com o teu livro pra você autografar pra mim. É um sonho.”*. Aí você fala – *“poxa, legal, autografo. Mas olha aqui, acabou. O sonho acabou e agora é realidade. Vamos ‘pro pau’”*.”

4.4.2. O conhecimento profundo de jogadores e colaboradores na otimização interacional e na gestão da equipa

Bernardinho falou sobre a importância do treinador conhecer seus comandados e como isto pode interferir de forma negativa ou positiva na gestão da equipe.

“E se existe um problema em casa e tem uma questão. Então, atritos em casa. Eu vivenciei separações de atletas minhas. Que nunca tinham sido atletas minhas, (...) e acabaram se separando. Isso foi um caos. Porque realmente houve uma ruptura e nós perdemos o título. Rompeu, se separaram e não houve a maturidade necessária para entender.(...) Uma entrou em depressão e não conseguia ter uma atuação...”

E citou que muitas vezes ao serem abordados pela CT a respeito de assuntos extra-quadra, muitos atletas se referem a eles como assunto pessoal, e que, teoricamente, não deveriam ser tratados em âmbito do treinamento. Bernardinho afirmou: *“Questões pessoais são questões complexas – “isso é uma questão pessoal e você não tem nada a ver com isso”, ela pode dizer isso pra você. É uma questão pessoal desde que ela não interfira no nosso trabalho. Se ela está interferindo no trabalho do grupo já não é mais uma questão pessoal, então vamos conversar.”*

E demonstrou mais uma vez a utilização de profissionais de outras áreas de conhecimento na busca por melhor perceber seus atletas e buscar atender às demandas de cada um.

“Eu indiquei terapeuta pra uma delas, uma outra jogadora minha também, no sentido de ter alguém que ajudasse essa pessoa a trabalhar a cabeça dela e o conflito que ela estava vivendo. Não aqui dentro, mas o conflito interno dela de não aceitar o término de uma relação. Que era algo que não tinha como eu resolver.”

Também perguntamos a Bernardinho sobre a diferença entre trabalhar em diferentes países, em seleções e em clubes, com homens e mulheres. Primeiro

Apresentação dos Resultados

salientou a diferença entre a seleção brasileira e os clubes. O vôlei é segundo desporto em visibilidade no Brasil, perdendo apenas para o futebol e todo brasileiro se sente um pouco treinador e dono da seleção. Retrato que as decisões tomadas nas seleções repercutiam nas ruas e que fora muitas vezes abordado por pessoas que queriam expor suas opiniões.

“... todo grupo que você dirige tem diferença. Quando você dirige seleção é a seleção do seu país e você está sendo escrutinado por milhões de pessoas. Você corta alguém a pessoa vem na rua – “*você tirou aquele jogador*”. Você perde uma partida o pessoal fala. Você ganha também. O nível de... os *players* do movimento da seleção é muito maior. Porque todo mundo... todo mundo não, é muita presunção. Muita gente vem e te avalia, e se há um conflito eles tomam um partido.”

Se tratando das diferenças entre ser treinador de alto nível em diferentes países disse que existem diferenças. Se referiu, sobretudo ao Brasil, onde os atletas muitas vezes veem o desporto como uma forma de ascensão social, de mudar o nível de vida. Isto sempre acaba servindo como um estímulo a mais para o atleta.

“Mas são culturas diferentes. Brasil não, (...). O jogador brasileiro ele vence pela necessidade. Ele precisa daquilo. (...) então eles fazem sacrifícios enormes para.”

No que diz respeito às diferenças entre o sexo dos atletas Bernardinho frisou a importância do treinador perceber que se tratam de pessoas, que são diferentes entre si, muito mais do que homens e mulheres. O treinador afirmou que é claro que com as mulheres precisa de um pouco mais de sensibilidade, mas que este não é o ponto principal. São as pessoas.

“Mas falar em um grupo de mulheres é claro que grupo de mulheres precisa de uma sensibilidade maior. Tem que tomar um certo cuidado com algumas coisas, mas o trato, mulheres, homens, não é uma questão de gênero. As pessoas são diferentes como pessoas. Homens são diferentes entre si. Mulheres são diferentes entre si. Tem mulher que

aguenta porrada como ninguém. Já homem qualquer coisinha, não é verdade? Não é gênero, é gente. A grande questão é essa. O segredo dessa história do líder é conhecer pessoas.”

4.4.3. O *noticing* como chave mestra para detectar o invisível

Bernardinho falou a respeito do que chamou de *awareness*, lucidez. A necessidade de o treinador estar sempre atento ao que acontece ao seu redor, às diversas pistas que diferentes situações podem lhe dar, pequenos sinais, diferenças comportamentais que, se percebidas a tempo, podem evitar atritos e minimizar constrangimentos.

Falou de sinais que podem ser bem perceptíveis, sobretudo no masculino, quando dois homens têm atritos normalmente a situação chega a atitudes mais agressivas que são facilmente perceptíveis. Já em relação às mulheres, os conflitos podem permanecer ocultos por algum tempo e vêm a aflorar em momentos de maior pressão. Para ambos os casos, a percepção do treinador é muito importante.

“... primeiro o líder tem que estar ciente permanentemente. É a *awareness*. Lucidez. O conflito não apenas que se dá quando alguém vai e briga com alguém. Dois homens vão e se xingam, num treino ou onde quer que seja. E os caras tem uma atitude mais agressiva em relação ao outro e você vê o conflito. O conflito muitas vezes está ali e você não está percebendo. Mas se evitam, não se falam. Será que vai dar a mão pra outra na hora da dificuldade? Então eles estão aí e esta questão de você ter que permanentemente, você estar monitorando as peças, as pessoas que estão ali com você.

Bernardinho exemplificou com um assunto importante, qual seja a divisão dos quartos em uma delegação. Que critérios os treinadores utilizam para fazê-lo? Mais afinidades, convivem bem juntos?

“... por exemplo, essa coisa de definir quarto em uma delegação. Eu não gosto. Porque a pessoa tem mais afinidade, o que não dizer que ela não tenha um atrito com a outra. Gostam do mesmo tipo de música, umas

Apresentação dos Resultados

são mais religiosas, outras não. Porque você vai... Já estão juntas permanentemente aqui, se dão muito bem em ambiente de trabalho.”

Tratou também da importância de utilizar os demais membros da CT como parceiros neste monitoramento do que acontece com o grupo. Abordou a participação dos assistentes, auxiliares, fisioterapeutas na adaptação dos atletas recém-chegados, e dos mais novos.

Também falou da importância de ter uma mulher em sua equipe de trabalho, em sua CT. O treinador citou características inerentes à mulher como maior sensibilidade, percepção, capacidade de observação. Falou que percebeu ao longo de sua experiência profissional que os atletas (principalmente masculinos) têm mais facilidade para se abrirem com mulheres, principalmente no que diz respeito à vida particular.

“Acho que a coisa mais importante do líder é estar absolutamente atento às coisas que acontecem ao redor. Eu digo sempre isso: eu tenho sempre uma mulher na comissão técnica. Essa mulher é a Maria, a estatística. Por quê? Ter a visão de uma mulher dentro de comissão que é fundamentalmente masculina é muito importante. Porque é uma visão diferente. Ela percebe, ela tem a sensibilidade de perceber alguma coisa. Seja uma crise de alguém. Ainda homem atleta que é aquela coisa meio que de super homem e não está demonstrando logo.”

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Discussão dos Resultados

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. O treinador de alto rendimento e seu ambiente de trabalho.

Em nosso estudo é possível verificar a preocupação do treinador com os efeitos que a pressão inerente ao desporto de alto rendimento pode causar nos atletas. Cogan (2019) afirma que para os atletas olímpicos, sua participação pode ser encarada como algo de vida ou morte como nos casos de médicos e militares (embora efetivamente não o seja).

O autor classifica a pressão sobre o atleta como monumental, pois é seu maior objetivo na carreira, é o ápice pelo qual abriu mão de uma série de outros objetivos pessoais. Os Jogos Olímpicos representam o momento da vida desportiva do atleta em há a maior presença de público, mídia, família, e uma preocupação muito maior com diversos fatores já inerentes à vida competitiva do atleta: uma logística totalmente diferente, segurança, credenciamento. E, apesar de tudo isso, o atleta ainda tem que desempenhar seu trabalho da melhor maneira possível (Cogan, 2019).

Em seu livro *Transformando suor em ouro*, Bernardinho descreve a noite anterior à final olímpica, como uma noite onde a pressão esteve sempre à flor da pele, refletida em sensações, atitudes e pensamentos de alguém que está ‘vivendo’ as cobranças de um profissional olímpico.

“Atenas, 29 de agosto de 2004. Dentro de mais algumas horas estaremos no ginásio (...) enfrentando a Itália pelo Ouro olímpico. (...) Qual será o desfecho dessa jornada que começou não em nossa estreia, há duas semanas, mas há 3 anos e meio quando me tornei treinador dessa admirável seleção brasileira de voleibol? Passei praticamente a noite em claro, olhos grudados no teto, o pensamento na grande final. (...)” (Bernardinho, 2006, p. 19).

“Levanto-me como se estivesse com o peso do mundo no estômago. (...) são 6 da manhã. Os jogadores e demais companheiros de CT ainda dormem. (...) Saio para um passeio pela vila olímpica (...) meus pensamentos menos concentrados nos italianos e na decisão, (...) mas

Discussão dos Resultados

nos três anos e meio que nos trouxeram até aqui.”(Bernardinho, 2006, pp. 19-20).

Ainda neste mesmo livro, o treinador destaca o depoimento de um ex-jogador de voleibol, considerado pela federação internacional de voleibol o maior de todos os tempos, o norte-americano Charles “Karch” Kiraly, que retrata bem, por alguém que viveu na pele, a pressão sofrida pelos atletas de alto rendimento. Ele disse:

“Não há nada melhor do que jogar contra o Brasil quando ele é favorito. Tenho a impressão de que o peso de toda uma nação é colocado sobre as costas dos jogadores. Nos Estados Unidos é muito diferente, talvez por já termos ganhado tantas medalhas em tantas modalidades... uma a mais, uma a menos não fazem tanta diferença.” (Bernardinho, 2006, p. 51).

Em minha experiência olímpica, pude testemunhar um pouco do que o Bernardo, o Karch e a autora descrevem. Pequenos detalhes de nosso dia-a-dia ao longo dos de cerca de 15 dias de estadia em Atenas demonstram o tamanho da pressão a que todos nós estávamos submetidos. Noites sem dormir, sem comer, nervos a flor da pele, dificuldades e erros irreconhecíveis logo na estreia, são apenas alguns exemplos do que vivemos em Atenas. Expostos a tudo isso, tínhamos que desempenhar nosso papel profissional, nós um pouco menos expostos, como membros da CT e os atletas, porém, estrelas no centro de todos aqueles holofotes.

Em nossa entrevista, Bernardinho falou a respeito dos conflitos causados por egos inflamados e a dificuldade de lidar com eles. Fisher & Ury (2011) destacam esta dificuldade apontando o quanto é difícil lidar com um problema sem envolver as relações humanas. Para os autores, um fato simples, porém, fácil de se esquecer, principalmente em negociações corporativas e internacionais, é que toda a transação é realizada por pessoas, com diferentes emoções, valores, experiências de vida, pontos de vista.

Em minha experiência, assim também funciona quando estamos inseridos no ambiente desportivo. Muitas vezes nos esquecemos de que por trás de cada

grande atleta existe um ser humano, com suas vontades, fraquezas, experiências. O aspecto humano pode ser benéfico ou um grande desastre para o resultado final das negociações (Fisher & Ury, 2011). Uma relação baseada em confiança, respeito, amizade pode torná-las mais suaves e eficientes. Por outro lado, as pessoas se ofendem, se frustram, ficam com raiva e deprimidas, têm egos que são facilmente atingidos e veem o mundo apenas pelo lado que lhes traz maiores benefícios (Fisher & Ury, 2011). Quando isso acontece surgem falhas na comunicação, ocorrem erros de interpretação, a relação se desgasta e passa a haver uma disputa de quem faz mais pontos, quem ataca melhor o outro e a equipe é deixada de lado.

Bernardinho também apontou a importância do trabalho em equipe. Tão importante que este passou a ser um dos pilares da cultura estabelecida pelo grupo.

Equipes desportivas competem por troféus, políticos por posições no parlamento, empresas privadas pelo aumento de seus lucros e, em todos estes casos, uma competição entre equipes acontece, na qual o time vencedor é determinado por uma série de fatores agregados (Huang & Murad, 2021).

Para Silva et al. (2014) as equipes apresentam um melhor desempenho quando são capazes de aplicar conhecimentos e habilidades em um ambiente de grupo, de acordo com sua estrutura do grupo e tipo de liderança. No entanto, mesmo quando todos esses aspectos são combinados, existem equipes que se destacam e o trabalho em equipe flui com mais naturalidade.

Para Leavitt & Lipman-Blumen (1995) tal fato é difícil de justificar pelos próprios membros do grupo e alguns autores o chamam de “espírito de equipe” (Turel & Connelly, 2012), “espírito de grupo” (Hackman, 2012), que envolve todos os membros da equipe, permitindo que os fatores de sucesso se combinem, sem problemas. Estes fatores representam a criação de sinergias entre os membros da equipe, cuja presença as pessoas sentem, mas muitas vezes são incapazes de definir ou reconhecer de maneira formal (Silva et al., 2014).

Discussão dos Resultados

Smith et al. (2018) destacam o papel do líder na criação do senso de responsabilidade de equipe e na valorização do que a equipe representa para cada um de seus membros, criando uma noção de unidade e pertença. Os autores contrapõe a individualidade representada pela camisa de jogo de cada atleta, com a “marca” que todos defendem em conjunto.

Da mesma maneira, Bernardinho (2006, p. 25) reforça:

“jamais desconsidere o talento (...) desses excepcionais atletas, embora, para mim, sejam astros cuja luminosidade se torna mais acentuada quando formam uma constelação. Os rapazes que enfrentarão os italianos daqui a algumas horas estão unidos, determinados, confiantes, movidos pela mesma paixão e convencidos de que não teriam chegado até aqui se não fossem o que são: uma equipe.”

Em nosso estudo verificamos que pessoas externas ao ambiente de treino e competição podem interferir de diferentes maneiras no processo de treinamento e competição. Por meio de nossa entrevista, percebemos que a influência externa pode acontecer através de diferentes pessoas interessadas na equipe: familiares, dirigentes, imprensa, gestores, cada um desses exercendo diferentes pressões sobre a equipe e o ambiente de trabalho, podendo causar conflitos.

O ser humano é uma espécie ultrassocial, que habitualmente gere e regula não apenas suas próprias relações e interações, mas também de outras pessoas (Halevy et al., 2019). Igualmente, tentativas de influenciar as interações de outras pessoas e os relacionamentos em contextos organizacionais são ambos onipresentes e diversos. Todos os membros de uma equipe de trabalho (incluindo aqui as equipes desportivas de AR) estão cercados por pessoas, que cada um considera importante, compondo, assim, a sua rede social (Almeida & Paiva, 2016). Além de sua rede social, o indivíduo é também moldado por tudo aquilo que o cerca: pessoas, comunidade, meio físico (Fraga et al., 2016).

Desta forma, o curso da vida social do indivíduo é constantemente determinado e modificado pela presença de uma terceira pessoa, que pode atuar

de três maneiras diferentes: como um mediador, evitando que o grupo se divida; como uma terceira parte que se beneficia pela briga ou pela separação; ou ainda como uma terceira parte que cria o conflito para se beneficiar desta situação (Simmel, 1950 cit. por Halevy et al., 2019).

A interferência da terceira parte pode acontecer de forma prejudicial ou ainda de forma a corroborar com a relação já existente, fortalecendo ou criando novos relacionamentos, alterando a forma da relação (transformando uma relação positiva em negativa ou vice-versa) (Halevy et al., 2019). As redes sociais, portanto, podem ser afetadas quanto a seu grau de dependência ou quanto aos interesses entre seus membros.

Para melhor lidar com estas influências externas e perceber as ações e reações de seus comandados, o treinador deve conhecer ao máximo possível o ambiente extra treino, onde cada um de seus comandados vive, e buscar perceber como este ambiente atua sobre seus atletas – o treinador deve buscar entender a conexão entre cada pessoa e o ambiente onde vive (Kamachi, 2021; Mills et al., 2020).

Bernardinho (2006) descreve diferentes momentos em que elementos externos interferem na relação do grupo, na concentração dos atletas e que podem condicionar o rendimento. Retrata mais uma vez a relação com a imprensa, que elogia em excesso quando acontece uma grande vitória, exacerbando os egos dos menos experientes, diminuindo a concentração para a preparação do que ainda está por vir, ou ainda, quando critica em demasia após uma derrota. Destaca a importância de saber lidar com estes fatores.

O treinador, autor, cita ainda a relação com os patrocinadores e com a confederação brasileira de voleibol e discussões incessantes a respeito dos patrocinadores individuais dos atletas e os patrocinadores da confederação. Discussões essas que podem desviar a cabeça e o tempo dos atletas para outras questões que não as mais importantes, o treinamento, a equipe e o grupo.

Mais uma vez recorro às minhas experiências no treino desportivo para reforçar a influência do meio externo no rendimento de nossas equipes de AR. Logo no início de minha carreira, ainda como treinador adjunto, nos deparamos com um pedido da empresa responsável pela transmissão em direto dos jogos para uma alteração repentina de nosso jogo – a partida final de um campeonato mundial. Estávamos em fase final do aquecimento para iniciar a partida, fomos interrompidos e questionados se aceitávamos alterar o jogo para o dia seguinte. Indignados com aquilo não aceitamos e exigimos jogar.

Erramos duas vezes: (i) não podíamos ter ido contra uma decisão que faria bem ao desporto; e (ii) ao nos indignarmos com aquela proposta e exigirmos que o jogo fosse como estava planejado, entramos na quadra com a cabeça em outras situações que não o jogo. Erramos tudo, nos irritamos com coisas pequenas e... perdemos a final.

Ao longo destes cerca de 25 anos no desporto de alto rendimento foram muitas as vezes que situações extra-quadra interferiram no resultado: atletas com relações fora da quadra, relação e interferência de familiares, relações deturpadas com a imprensa, com as entidades que governam o desporto, com patrocinadores.

Em cada uma destas situações o líder busca entender o real motivo que levou àquela situação de conflito, buscando ir além das atitudes e perceber os interesses por detrás de cada reação (Fisher & Ury, 2011). Ao agir assim, o líder mediador de conflitos busca atacar e solucionar a razão pela qual aquela ação foi tomada (Fisher & Ury, 2011).

5.2. O treinador de AR enquanto construtor e desenhador de seu ambiente de trabalho

5.2.1. A cultura e os valores da equipe como elemento primordial à gestão do ambiente de trabalho

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram uma preocupação do treinador com a cultura do grupo. Foi incansável em afirmar que a cultura sustentada por valores bem amarrados geram um ambiente de melhor gestão e percepção de direitos e deveres de cada um.

Cultura Organizacional é descrita por Sosa (2020) como um padrão de premissas básicas (valores e crenças) inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo à medida que aprende a lidar com seu problema de adaptação e integração interna. Premissas, estas, que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, portanto, são ensinadas aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Sosa (2020) afirma ainda que a literatura sustenta a premissa de que a cultura existe, é fluida, difícil de decifrar e afeta o comportamento do trabalhador.

Bernardinho reforçou estes aspectos durante nossa conversa:

“Então essa foi uma proposta feita aqui na Urca em 2002, ela foi adotada, feita e aceita (...) foi minha a proposta. Uma proposta. Eu não podia obrigar ninguém.(...) Eu já tinha feito esta proposta nos anos 90 para o feminino, mas elas rejeitaram naquele momento. (...). O masculino aceitou.(...) isso foi implementado, aceito por eles, eu não posso obrigar, e aquilo ali se tornou parte da nossa cultura”.

“Eu não estou mais, mas continua acontecendo. Tinha a ver com isso”.

Neste aspecto, Kerr (2016) apontou elementos que fazem da cultura dos *All Blacks*² e destacou a cultura desportiva e o meio ambiente moldado pelos valores da equipe e de cada jogador: colaboração, trabalho em equipe, lealdade, respeito, confiança, persistência, responsabilidade, autenticidade, honestidade, integridade, sacrifício e propósito, além de abraçarem um compromisso de trabalho árduo, e uma busca constante de melhoria e progresso.

² A Seleção Neozelandesa de Rugby Union é uma das melhores equipes de [Rugby](#) do mundo. Mais conhecidos como *All Blacks* (...), e ser escalado para compor a seleção dos *All Blacks* é uma grande honra para os jogadores do país. Os [neozelandeses](#) são considerados o que há de melhor no [rugby union](#) atualmente. (https://pt.wikipedia.org/wiki/Sele%C3%A7%C3%A3o_Neozelandesa_de_Rugby_Union, em 01/10/2021)

Discussão dos Resultados

Além disso, o autor ainda destacou a importância da promoção da noção de "nós" (ou seja, "somos um") em detrimento a noção do "eu" (ou seja, "eu estou separado dos outros") e sublinhou a sensação de que cada jogador da equipe compartilhava os mesmos objetivos e valores.

Esta concepção pode ser encarada como restritiva, entretanto foi percebida como algo que permite ao indivíduo ser criativo dentro uma base compartilhada de responsabilidade e compreensão coletivas (Jones & Wallace, 2005). A definição clara do papel de cada um e das expectativas que giram em torno de seu rendimento promovem segurança, diminuem frustrações e incertezas (Jones & Wallace, 2005). *“A pessoa, grupo ou instituição empoderada é a aquela que realiza, por si mesma, as mudanças e ações que a levam a evoluir e se fortalecer”* (Paulo Freire, cit. por Valoura, 2005).

Para garantir estes aspectos e em conformidade com o que detectamos em nosso estudo, Kerr (2016) destaca as fortes conexões existentes entre treinadores e atletas e entre os atletas da equipe, o que leva a resiliência e melhoria, e garante a perpetuação de todo o sistema.

Nosso estudo também caminhou neste sentido e determinou que para o treinador a cultura (os códigos estabelecidos) deveria ser sustentada por pilares: integridade, confiança, trabalho duro e atitude de equipe. O treinador tem como missão a criação de conexões entre as pessoas e os métodos (Jones et al., 2002), com o objetivo de determinar o comportamento da equipe no que diz respeito ao rendimento, à motivação e ao comprometimento (Cassidy, 2015).

O papel do líder é “manter estes pilares de pé”, incentivando e cobrando de seus pares colaboração, respeito, dedicação (Kerr, 2016), na busca por garantir a melhor relação intragrupo (Vaughan, 2017; Zhao et al., 2019). Em uma equipe desportiva, composta por diferentes pessoas, provenientes de diferentes contextos sociais e culturais, as relações interpessoais são de difícil gestão, tornando o rendimento desportivo uma ciência inexata (Love & Kim, 2019). Para compreender a dinâmica destas relações sociais o treinador deve utilizar de uma visão

sociológica do *coaching* do treino desportivo, como ferramenta para reagir da melhor maneira possível às ações de seus comandados (Gomes & Mesquita, 2016).

Relações bem trabalhadas e geridas entre todos os membros da equipe promovem resiliência e desenvolvimento (Jowett & Arthur, 2019) na busca por um estado de performance de excelência em termos individuais e coletivos (Kerr, 2016). Para Love & Kim (2019) as relações interpessoais positivas podem levar a uma eficiência global da equipe.

Para manter as relações interpessoais e as conexões fortes dentro da equipe, um papel importante da liderança do treinador é instalar uma cultura de equipe sólida, baseada em valores fortes, uma visão clara, concentração ininterrupta e comprometimento, aliados a uma paixão por serem atletas competitivos (Jowett & Arthur, 2019).

Neste sentido, os resultados da pesquisa também demonstraram a preocupação do treinador na formação de sua equipe e como selecionar, contratar ou convocar atletas. Afirmou sobre a importância do talento e da necessidade de incluí-lo na equipe, mas também fez questão de frisar que, em sua experiência, além do talento, e em alguns aspectos, ainda mais importante, é a capacidade do atleta se enquadrar na cultura e nos valores daquela equipe: *“A experiência me ensina que é menos difícil você trabalhar e melhorar o aspecto técnico da pessoa do que você mudar os valores da pessoa.”* A isto o entrevistado chamou de dilema de desempenho e cultura.

Corsby & Jones (2020a) corroboram com esta ideia. Os autores tratam esta questão da mesma que nosso entrevistado, separando o que chamam de *bons performers* daqueles que são os competentes em executar os códigos da maneira combinada. Reafirmam a importância dos atletas talentosos, mas destacam que estes não podem se tornar incompatíveis com o que fora determinado, ressaltando a importância do constante alinhamento de códigos. Para os autores o valor dado aos códigos e o cumprimento destes fortalecem o sentido de coletividade da

Discussão dos Resultados

equipe. Boyce et al. (2015) completam que se a cultura vem primeiro os níveis de desempenho irão segui-la, atingindo altos níveis de envolvimento, consistência e adaptabilidade.

Corsby & Jones (2020a), entretanto, também citam a importância de reavaliar constantemente os códigos e adequar a cada nova situação que possa surgir. Destacam que o treinador deve se mostrar atento ao que acontece a seu redor na busca do melhor para sua equipe e seus comandados.

Para os autores o *coaching* do treino desportivo preconiza que os treinadores devem buscar que o cumprimento dos códigos estabelecidos e o melhor desempenho desportivo possível estejam sempre presentes em sua equipe, é a competitividade em conformidade com as práticas do dia a dia.

Para Bernardinho a escolha passa dois fatores importantes: seu rendimento técnico/tático dentro de campo (que o treinador chamou de *hardskill*) e sua capacidade de fazer parte do grupo e se comportar conforme as regras deste grupo (o que o treinador chamou de *softskill*).

Corsby & Jones (2020a) também destacam a diferença do que chamaram de “*playing well*” (jogar bem) com o que nomearam “*fitting in*” (se encaixar na equipe). Para os autores a escolha sobre cada atleta deve passar por sua performance e sua capacidade de pertencer a um grupo e ser parte de um todo. Neste aspecto os atletas são todos obrigados a cumprir com a programação e a cultura daquela equipe (Corsby & Jones, 2020a).

Por tras desta situação existe um paradoxo: embora o desempenho e as capacidades de relação pessoais sejam requisitos individuais, o atleta apenas consegue atingir o "jogar bem" através dos outros jogadores, consequentemente, os indivíduos são obrigados a "se encaixar" com aqueles ao seu redor (Corsby & Jones, 2020a). Desta forma, afirmam os autores, os dois códigos estão interligados e se apoiam mutuamente, fortalecendo, assim, a decisão do treinador.

Em seu livro, Bernardinho (2006) cita ainda um outro fator importante nesta equação e aponta o sucesso mal controlado como um fator que pode tirar do atleta sua capacidade de “se encaixar” no grupo:

“A traiçoeira armadilha do sucesso é um alçapão em que costumamos cair quando, embriagados por eventuais êxitos passamos a nos achar melhores que os outros, quando não invencíveis, e nos afastamos da essência do sucesso: a preparação. (Bernardinho, 2006, p. 50).”

5.2.2. Influência da disciplina como fator motivacional no ambiente de trabalho

Pessoas que competem sozinhas podem ter motivações psicológicas diferentes daquelas que competem por uma equipe (Huang & Murad, 2021). A psicologia social focou o estudo da inspiração como um processo psicológico distinto (Smith et al., 2018). A inspiração foi associada à “iluminação” ou *“insight”*, o que sugere que um indivíduo se inspira quando escuta ou aprende algo que lhe parece profundamente importante (Smith et al., 2018).

Poynor et al. (2013) cit. por Smith et al. (2018) apontou sete temas que os treinadores consideram importantes para inspirar seus atletas: visão, comunicar a visão, carisma, necessidade de mudanças, empoderamento, tomada de riscos e confiança em seu líder. Figgins et al. (2016) descreveram que atletas foram inspirados por atitudes de seus treinadores como: demonstrações de confiança (por exemplo, ao delinear os próximos passos para a formação do atleta), exemplos dados pelo próprio treinador (de esforço, por exemplo), demonstração do caminho a seguir (instruções técnicas e táticas por exemplo).

Atletas de desporto coletivo são influenciados por mecanismos específicos de situações que envolvem equipes – “o espírito de equipe” (Huang & Murad, 2021). O autor sugere situações de aversão à culpa e à responsabilidade como fatores que levam os atletas a buscar um esforço maior para evitar a frustração da derrota. Atletas que fazem parte de equipes se sentem culpados se percebem que

são eles os responsáveis pela derrota da equipa e elevam seus impulsos internos na busca por mais lealdade, honestidade e generosidade (Huang & Murad, 2021). Os atletas expressam um desejo de aumentar seu esforço e encorajam os demais para fazer o mesmo.

As descobertas em nosso estudo também caminham neste sentido. O treinador entrevistado ponderou sobre uma mudança de pensamento ocorrido ao longo de sua carreira. No início de sua carreira de treinador, Bernardinho se considerava um bom motivador, capaz de motivar qualquer atleta por suas palavras e seus exemplos. Ao longo dos anos mudou de opinião e se referiu à disciplina como o fator principal que leva o atleta a trabalhar e se dedicar ao alto rendimento.

“Então, eu acho que o líder mais importante do que ele motivar é ele conseguir criar nas pessoas uma consciência de disciplina. Porque é o seguinte: hoje é segunda-feira de manhã, trabalhamos até sábado à noite, ontem domingo. Estava sol, saíram. Hoje acordaram sete e meia para chegar aqui oito horas. Será que todas elas acordaram motivadas pra vir ou elas levantaram por causa da disciplina? É o seguinte – *“eu não quero ir, mas eu tenho que ir porque eu quero isso”*.”

5.3. Gestão do conflito no desporto: um problema ou uma oportunidade

Ao se referir a conflitos o treinador destacou que todo lugar onde haja relações humanas está sujeito a conflitos e consequente queda de desempenho. Os conflitos estão presentes e são inerentes aos relacionamentos humanos e das sociedades (Moore, 1998; Vasconcelos, 2008). Em uma equipe de alto rendimento podem surgir conflitos entre os indivíduos, portanto internos ao grupo de trabalho. Também podem surgir conflitos entre os grupos menores que venham a se formar. De todas as formas, o treinador, como líder, deve tomar as rédeas e atuar sempre buscando o melhor resultado para o grupo.

Durante a entrevista Bernardinho se referiu muitas vezes aos egos como estopim de conflitos no desporto de alto rendimento, acirrados pela pressão

psicológica inerente ao desporto. Hayes (2008) aponta que as principais causas de conflitos nos ambientes de trabalho são os egos (44%), seguidos pelo estresse (34%) e por grandes cargas de trabalho (33%). Os dados disponibilizados pelo autor fortalecem a abordagem do entrevistado no que diz respeito ao ambiente do desporto de alto rendimento como um local com grandes propensões a conflitos.

Em nosso estudo também se mostrou determinante a criação de uma cultura dentro da equipe capaz de ser adotada por todos seus integrantes e imprescindível para gestão dos conflitos. O treinador reforçou os pilares sobre o qual se baseou para a construção da cultura de sua equipe, afirmando que a quebra destes pilares levaria a desentendimentos entre os membros da equipe. Segundo Vasconcelos (2008), isto se dá porque os conflitos acontecem quando o indivíduo tem seus interesses, suas expectativas e/ou seus valores contrariados. Ao contrariar os valores estabelecidos previamente pelo grupo como a cultura daquela equipe, o indivíduo contraria as expectativas de seus parceiros. O papel do líder é um elemento de importância tanto no surgimento de conflitos no ambiente de trabalho, bem como em sua gestão (Hayes, 2008).

Silva & Cruz (2018) apontam três formas de se perceber o conflito: (i) o conflito como algo indesejável; (ii) conflito como algo inevitável; e (iii) o conflito como algo construtivo, necessário para o desenvolvimento, mas que deve ser tratado de forma proveitosa.

No local de trabalho pequenos desentendimentos podem levar ao afastamento da equipe, boicotes, criação de obstáculos, situações em que o rendimento e o resultado individual e da equipe de trabalho são prejudicados (Buss, 2011; Jerng et al., 2017; Sosa, 2020). Os custos inerentes aos conflitos podem ser diretos ou indiretos, facilmente percebidos ou de difícil percepção (Buss, 2011): aumento do número de faltas, aumento de pessoas doentes, saída de atletas e membros das CTs, comportamentos agressivos, baixa dedicação, baixa produtividade, “corpo mole” no treinamento e em jogos, baixa motivação. Os conflitos podem reduzir a cooperação e o espírito de equipe quando mal geridos (Hayes, 2008).

Discussão dos Resultados

Para o treinador entrevistado, o conflito pode aparecer como função que condiciona o rendimento desportivo da equipe. Nestes casos, normalmente aparecem como conflitos mal geridos, conflitos não notados pelo treinador, ou ainda aqueles conflitos que, apesar de todo o esforço do treinador e sua equipe técnica, não foi alcançada uma solução ideal para o time.

O treinador se referiu a conflitos que podem causar danos a longo prazo, àqueles que não servem como estopim imediato de um atrito, mas que ferem à cultura vigente. Bernardinho também tratou de conflitos ocultos, que estão guardados e são anteriores à sua participação na equipe e, de um momento para o outro, em determinadas situações de pressão, podem aflorar. Cunha (2008) trata estes casos como a existência de certas situações antecedentes e desconhecidas que desencadeiam o conflito.

Este estudo destacou diferentes maneiras de abordar o conflito. Bernardinho também afirmou que o conflito pode ser visto como uma oportunidade.

No ambiente organizacional estratégias de gestão para solução e tratamento de conflitos vem se tornando cada vez mais usuais (Cunha, 2008), com objetivo de reduzir seus efeitos danosos e aproveitar ao máximo as oportunidades que estes podem fomentar (Hayes, 2008).

Bernardinho citou a situação em que encontrou a seleção brasileira feminina em 1993, com diversas atletas pedindo dispensa e se desligando da seleção. Os conflitos estavam enfraquecendo a equipe e ao mesmo tempo possibilitavam a chegada de outras, com outra motivação, outras ambições e propícias a novas propostas de trabalho. O treinador encarou aquele momento desta forma.

Para o treinador, o conflito ainda pode ser encarado de maneira positiva: o conflito pode ser utilizado com ferramenta para gerar reações dentro da equipe de acordo com suas intenções. Líderes capazes de lidar bem com contradições e ambiguidades podem instigar conflitos de forma intencional, com o objetivo de gerar benefícios à sua equipe (Zhao et al., 2019). Ao tomar esta atitude os líderes

estimulam a criatividade, a união e consequentemente, o desempenho da equipe (Bai et al., 2015), criando um ambiente colaborativo para a solução de conflitos, o que diminui o surgimento de novos atritos interpessoais (Gelfand et al., 2012).

Bernardinho também destacou um ponto importante quanto à ausência de conflito em um ambiente formado por pessoas. Disse de forma categórica que não acredita nestes ambientes e que, normalmente, representa um ambiente sem confiança. Para o treinador, um ambiente em que há confiança as cobranças são permitidas e aceitas. Elas podem levar a algum conflito, mas no final todos percebem que são cobranças por um bem maior.

Muitas vezes um pequeno alerta por parte de um atleta para outro a respeito de um comportamento que pode ser prejudicial ao time, pode levar a um pequeno conflito. Acima de tudo este fato trata o quanto as pessoas estão preocupadas com o bem da equipe.

“Eles são time na hora de comer um churrasco, mas não são time na hora de dizer pra o companheiro – *“não toma essa cerveja porque não vai fazer bem pra você”*. Eu quero este tipo de atleta. Eu posso ter atrito com ele, mas ele vai ter certeza que é para o bem dele.”

Neste sentido, Cunha (2008) aponta que um nível elevado de conflito bem como um nível muito baixo podem acarretar consequências negativas para a instituição. No primeiro extremo, o autor indica que uma taxa elevada de conflitos pode causar estresse, frustração, diminuindo a performance dos envolvidos. Do outro lado, uma baixa taxa de conflitos diminui os pensamentos a respeito de possíveis mudanças. O autor completa dizendo que estes extremos criam obstáculos ao desempenho.

Para Bernardinho, em um ambiente de confiança o treinador pode até utilizar-se do conflito como uma ferramenta para fomentar algumas reações que deseja de seus atletas. Como exemplo, o treinador destacou um momento em que pressionou uma atleta além do normal com o objetivo fazer o time se fechar ao

redor dela. O treinador também citou algo que acontecera no dia de nossa entrevista quando de maneira bem sutil propôs para as atletas uma pequena alteração do planejamento semanal de treinos com o objetivo de gerar um desconforto em troca de conseguir do grupo um compromisso em relação à próxima seção de treinamento.

Na literatura ainda se encontra a utilização do conflito como forma de desconcentrar o adversário ou conseguir do adversário uma reação que lhe seja favorável (Abrams et al., 2013). Bernardinho, entretanto, diz não compactuar muito com este tipo de artifício.

5.4. Gestão de pessoas e a observação como ferramenta imprescindível

Durante a entrevista, o treinador abordou as dificuldades apresentadas na gestão das pessoas com as quais trabalha e se referiu a um tempo de convívio necessário para que haja entre os membros da equipe uma relação de confiança, de conhecimento para realmente interferir no indivíduo a ponto realizar uma transformação em seu comportamento.

A este respeito, Entelman (2002) difere as relações sociais em relação ao tempo de contato entre as pessoas e indica como estes diferentes tempos de interação interferem no comportamento e na relação entre as pessoas.

Neste aspecto o treinador ainda relatou as dificuldades que encontra com os atletas mais novos recém-contratados por sua equipe, por exemplo. Além do pouco tempo de convívio e, portanto, de ainda não existir uma relação de cumplicidade, ainda conta que muitos destes atletas mais novos o têm como ídolo e se sentem ainda mais distantes de seu novo comandante. O treinador ressalta a importância da utilização de outros membros de sua equipe técnica para facilitar esta aproximação.

Para Potrac & Jones (2009b) a relação política existente entre o treinador e seus comandados está diretamente ligada não apenas aos resultados da equipe

no campo, mas também na qualidade do trabalho do treinador e na longevidade no comando daquele grupo de pessoas.

O item 4.2.6. deste estudo, aponta a opinião do treinador no que diz respeito à relação existente entre disciplina e motivação. O treinador afirmou que o indivíduo, por mais dedicado que seja, não consegue se manter motivado durante todo o tempo. Entretanto, o que o mantém preso ao trabalho mesmo nas horas mais difíceis e de menos motivação, é a disciplina, o dever perante um grupo de estar ali, naquele momento e se dedicar por inteiro.

Recorro mais uma vez à minha experiência como treinador para respaldar e concordar com as palavras do treinador. Treinávamos uma equipe de altíssimo rendimento, atletas olímpicas, uma dupla que conquistou vários títulos nacionais e internacionais, os mais importantes no vôlei de praia mundial. Atletas super dedicadas, sempre prontas para deixar o seu melhor nas quadras de treino e de jogo. Como qualquer pessoa, eventualmente havia um deslize: uma noite mal dormida (ou não dormida em função de uma comemoração), uns copos a mais do que deveriam, não eram atitudes que se esperasse de um atleta naquele nível. Ainda mais se interferisse na qualidade do treino.

Ao chegarmos ao treino em um dia após um evento desses, era claro para nós, que convivíamos tanto tempo juntos, que havia algo de diferente. Entretanto, nas poucas vezes que isso aconteceu, eu sempre tinha a certeza que aquele seria um dia de treino muito bom, de muita dedicação e muita concentração. Elas me diziam: *“eu fiz uma coisa errada ontem e não posso deixar que isto atrapalhe o trabalho de todos nós”*.

Não há motivação que faça alguém sair de casa para treinar por 2 horas, no sol, as vezes 40°C, mas a disciplina e o respeito que tínhamos uns pelos outros levavam a atitudes como estas.

Perceber momentos como estes é outra função importante do treinador. Em meu depoimento mais acima, relatei que com a equipe em que obtive maior

sucesso profissional a comunicação sempre foi muito fácil e direta. Entretanto, isto nem sempre acontece: vergonha, pouca intimidade, até mesmo descaso podem fazer os atletas não comunicarem ao treinador situações que podem condicionar o treinamento.

Em nossa pesquisa o treinador relatou que busca estar atento a sinais que cada membro de sua equipe possa dar com o objetivo de perceber situações que possam interferir no rendimento da equipe. O treinador, entretanto, foi enfático em afirmar que muitas vezes estas situações possam lhe fugir e, neste momento, a participação de sua equipe (assistentes técnicos, preparadores físicos, fisioterapeutas e todos os demais membros da CT) é muito importante para detectar tais condições.

O treinador ainda relatou que percebe muito importante a participação de pessoas de diferentes sexos (homens e mulheres) em sua CT, pois apresentam sensibilidades diferentes e, muitas vezes, facilitam a conversa com os atletas.

Corsby & Jones (2020a) apontam a importância da observação por parte do treinador, uma função na qual o treinador destaca do todo situações que considera importantes para sua tomada de decisão. Agindo desta maneira, o treinador seleciona eventos, outrora escondidos, tornando-os perceptíveis e discerníveis. Ao dispensar maior atenção ou sensibilidade às 'necessidades do momento', o treinador trabalha com uma ferramenta que pode ser um diferencial em seu desenvolvimento (Jones et al., 2013).

Tais ações são de grande importância na perspectiva do *coaching* desportivo (onde as ações dos treinadores são focadas em melhorar as outras pessoas no contexto do treinamento) permitindo ao treinador distinguir situações sobre as quais deve atuar (Jones et al., 2013).

As observações servirão para destacar e confirmar percepções, ou sensações, muitas vezes intuitivas, nas quais os treinadores basearão suas tomadas de

decisão de agir (ou não) em seguida (Corsby & Jones, 2020b) e, o que é percebido, torna-se sempre fonte de aprendizado.

Para Ronglan & Havang (2011) o sucesso de um treinador no *coaching* do treino desportivo está diretamente ligado à qualidade das observações feitas que, por sua vez, irão alimentar as ações.

Em um contexto social as ações devem ser compreensíveis e reconhecíveis para todos os elementos do grupo, tornando-as desta forma, legítimas (Corsby & Jones, 2020b). Neste sentido os autores defendem a importância da definição das ações que serão observadas de forma que todos sejam capazes de percebê-las.

Podemos fazer um paralelo para o que foi observado em nossa pesquisa. Ao tratar a respeito da definição da cultura e dos valores que farão parte daquele grupo, o treinador em estudo deixa claro para todos os integrantes da equipe quais atitudes serão foco de observação e serão levadas em conta para futuras tomadas de decisão. As observações do treinador serão construídas com base em critérios pré-acordados, tornando as informações contextuais coerentes (Corsby & Jones, 2020b).

Este formato de agir, destacando de forma clara para o grupo os critérios que serão observados, representa uma ferramenta facilitadora da ação do treinador em diferentes esferas de seu trabalho, seja na questão comportamental (como no caso do Bernardinho em nossa entrevista), na observação direta de situações de jogo, no treinamento técnico, tático, físico, entre outras (Purdy et al., 2008).

Discussão dos Resultados

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações Finais

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como percebemos ao longo deste estudo, o desporto de alto rendimento é uma atividade multidisciplinar, que envolve um grande número de indivíduos, em um processo complexo repleto de interações humanas, marcadas por pensamentos e comportamentos intencionais, que determinam e são determinados pelas relações sociais nele envolvidas. No comando deste contexto o treinador, gestor de toda essa engrenagem e responsável por seu rendimento.

Em nosso estudo objetivávamos analisar como um treinador excepcional implementa a orquestração para liderar este processo. Em um primeiro momento Bernardinho procurou nos familiarizar com o processo do AR e suas nuances. O treinador iniciou sua descrição falando sobre as características peculiares do desporto de AR os diferentes tipos de pressão que envolvem os atletas e toda a equipe. Bernardinho destacou a pressão pela vitória e uma cobrança pelo resultado que pode partir desde o próprio atleta, sua equipe, sua família e até chegar a um país inteiro. Aliada à pressão pela vitória o treinador ainda se referiu às pressões existentes pelo convívio em grupo, por um tempo grande entre concentrações para treinamentos e longos períodos de viagens.

Posteriormente, o treinador destacou os egos individuais como fator importante para a existência de conflitos entre os membros da equipe, exemplificou situações vividas como atleta e treinador na Itália, no Brasil, nas seleções brasileiras masculina e feminina e ainda nos clubes em que trabalhou. A respeito das questões que surgiram devido aos egos o treinador destacou a importância da gestão das relações interpessoais que deve ser promovida pelo treinador que comanda o processo.

Somados à pressão e aos egos o treinador relatou que o ambiente de uma equipe de AR sofre constantemente interferências de fatores externos ao grupo: amigos, familiares, imprensa, pessoas comuns, todos se acham no direito de

Considerações Finais

opinar e muitas vezes interferirem no processo de treino e nas relações nele existentes.

Para lidar com estas questões, Bernardinho levantou a importância do ambiente de trabalho. Mais do isso, afirmou que este ambiente deve ser construído e desenhado pelo treinador com participação dos demais integrantes da equipe. Ao tratar sobre o ambiente de trabalho, o treinador destacou a criação de uma cultura que se referisse àquele grupo. A cultura deve ter como alicerce valores que irão suportar as relações interpessoais e estarão sempre acima de necessidades individuais. Os valores com os quais o treinador construiu suas equipes sempre foram: integridade, confiança, trabalho duro e atitude de equipe.

Na construção da cultura e na definição dos valores o treinador destacou a importância dos atletas sentirem que aqueles valores lhes pertencem e, portanto, frisou que este processo de construção da cultura e dos valores deve ter a participação de todos. Os atletas empoderados se percebem como parte integrante e construtora daquela equipe e defendem os valores determinados de forma mais natural. Como é comum nas equipes de AR existem trocas de peças, porém, uma vez estabelecida e aceita a cultura os novos integrantes passam a participar de forma natural daquele processo.

Neste sentido, o treinador ainda destacou a formação da equipe e a escolha dos atletas que dela irão participar, destacando que existe o dilema do desempenho e da cultura. Neste ponto ele se perguntou (e se pergunta até hoje) onde está o limite entre escolher o atleta que tem o melhor desempenho mesmo que ele não seja fácil de integrar na cultura vigente. Bernardinho afirmou que *“a experiência me ensina que é menos difícil você trabalhar e melhorar o aspecto técnico da pessoa do que você mudar os valores da pessoa”*.

Ao criar este ambiente de cooperação e participação entre todos os membros da equipe, Bernardinho torna cada indivíduo como parte importante das tomadas de decisão ao mesmo tempo em que compartilha por todos a responsabilidade por suas atitudes. Desta forma o treinador consegue criar um senso de disciplina que

considera, atualmente, fator mais importante para a dedicação e participação no processo de treinamento. O treinador destacou que é muito difícil manter atletas motivados o tempo todo, mas que os atletas são movidos pela disciplina e pelo senso de responsabilidade que tem que pela equipe e por seus próprios objetivos.

Para lidar com os atletas e conseguir tirar o máximo de disciplina e rendimento de cada um, o treinador citou que deve conhecer bem todos os integrantes de sua equipe. Ao mesmo tempo, levantou a dificuldade de isso acontecer dada à frequência com que os atletas trocam de equipe atualmente. Uma forma que utiliza para buscar minimizar este problema é aproveitar-se dos demais membros da CT para se aproximar dos atletas recém-chegados. Neste aspecto o treinador ainda relatou uma dificuldade maior, principalmente para obter confiança e proximidade a atletas mais novos, dado o status que atingiu ao longo de sua carreira.

Neste ambiente de pressão, com diversas relações humanas e egos aflorados, Bernardinho relatou que é comum a existência de conflitos interpessoais. O treinador citou algumas causas destes conflitos e formas como eles podem aflorar. Sobre este aspecto, Bernardinho foi bem claro da importância da participação direta do treinador em todas as situações, mas relatou que a solução dos conflitos quase sempre passa pela lembrança e pela manutenção dos valores da equipe determinados no início do processo. Segundo o treinador, os conflitos existem e são inerentes ao processo, mas quando existe confiança e integridade, e a cultura e os valores não são quebrados, sempre se encontra uma solução.

No que diz respeito ao conflito o treinador fez questão de abordar que eles podem prejudicar o rendimento da equipe, mas se observados e tratados de forma ideal, podem ser aproveitados em benefício do time.

Neste ponto, mais uma vez o treinador frisou a importância de conhecer seus comandados. Bernardinho aproveitou para dizer que muitas vezes não é capaz sozinho de perceber todos os sinais que a equipe lhe passa. Neste aspecto, mais uma vez destacou a importância da participação dos demais membros da CT. O

Considerações Finais

treinador exemplificou a importância daqueles profissionais que passam algum tempo sozinhos com os atletas, como os médicos, os fisioterapeutas, a estatística, e muitas vezes aproveitam estes momentos para perceber situações que não conseguem perceber na quadra, em situação de treino e/ou jogo. O treinador ainda completou a importância de ter na CT pessoas do sexo feminino e masculino, justificando que características diferentes do homem e da mulher permitem observar diferentes tipos de situações.

Este estudo transcorreu apenas em um ambiente desportivo: o voleibol – um desporto coletivo, dentro da realidade brasileira, em que o voleibol é o segundo maior desporto do país, com um investimento financeiro significativo e, portanto, com uma estrutura organizacional bem sedimentada. Além disso, nosso entrevistado possui um currículo pessoal que lhe permite posições respaldadas pelos resultados desportivos que alcançou. Será que outros treinadores, com menos *background* desportivo são capazes de conduzir equipes desta forma? Como a orquestração ocorreria em outros desportos coletivos? E em desportos individuais, tem coerência falar em orquestração? Estas questões são apenas algumas perguntas que podem servir como agentes incentivadores para novos estudos nesta área: a busca por novas modalidades desportivas; por desportos individuais; por outras realidades socioeconômicas diferentes da que o voleibol brasileiro está inserido, por exemplo.

6.1. Limitações do Estudo

A principal limitação deste estudo foi a impossibilidade de realizar observações diárias no terreno ao longo de uma época competitiva. A distância entre Portugal (local onde vivo) e Brasil (local onde o treinador trabalha) e os constrangimentos impostos pela pandemia COVID19, impediram esta condição.

Outro ponto é minha pouca experiência no âmbito da investigação qualitativa.

Outro fator que pode ter influenciado este estudo foram os diversos momentos de conflito entre os papéis de treinador e investigador que surgiram ao longo da elaboração desta pesquisa e, nem sempre, foi fácil para mim, separar um do outro.

Considerações Finais

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrams, D., Randsley de Moura, G., & Travaglino, G. A. (2013). A double standard when group members behave badly: Transgression credit to ingroup leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 799-815.

Almeida, D. A. R. d., & Paiva, F. (2016). Dinâmica da mediação: Atores. In T. Almeida, S. Pelajo & E. Jonathan (Eds.), *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes* (Vol. 1). Salvador, BA: Editora Juspodium.

Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.

Aquino, K., Grover, S. L., Goldman, B., & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 209-216.

Arthur, C. A., Hardy, L., & Woodman, T. (2012). Realising the Olympic dream: Vision, support and challenge. *Reflective Practice*, 13(3), 399-406.

Bai, Y., Harms, P., Han, G., & Cheng, W. (2015). Good and bad simultaneously?: Leaders using dialectical thinking foster positive conflict and employee performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 245-267.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Referências Bibliográficas

Beer, F. A., & Sinclair, G. P. (1995). Peace agreement, intractable conflict, escalation trajectory: A psychological laboratory experiment. *International Studies Quarterly*, 39(3), 297.

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.

Berglund, V., Seva, I. J., & Strandh, M. (2016). Subjective well-being and job satisfaction among self-employment and regular employees: Does personality matter differently? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28(1-3), 55-73.

Bernardinho. (2006). *Transformando suor em ouro* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Sextante.

Bianchi, A. (2014). O conceito de estado em Max Weber. *Max Weber's concept of the state.*, 92, 79-104.

Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B., & Ferkins, L. (2018). Reimagining leadership in sport management: Lessons from the social construction of leadership. *Journal of Sport Management*, 32(2), 170-182.

Blase, J. (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*. Relatorio de Estagio apresentado a Corwin Press, Inc., P.O. Box 2526, Newbury Park, CA 91319 (\$21.95).

Accession Number: ED336834; Acquisition Information: Corwin Press, Inc., P.O. Box 2526, Newbury Park, CA 91319 (\$21.95).; Language: English; Level of

Availability: Not available from ERIC; Publication Type: Numerical/Quantitative Data; Publication Type: Report; Entry Date: 1992.

Bowes, I., & Jones, R. L. (2006). Working at the edge of chaos: Understanding coaching as a complex, interpersonal system. *The Sport Psychologist*, 20(2), 235-245.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage.

Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359.

Braun, V., Clarke, B., & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. In B. Smith & A. C. Sparkes (Eds.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 191-205). London: Routledge.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: SAGE Publications Ltd.

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.

Referências Bibliográficas

- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling & Psychotherapy Research*, 21(1), 37-47.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic Analysis. In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (pp. 843-860). Singapore: Springer Singapore.
- Brustad, R. J. (2009). Validity in context – qualitative research issues in sport and exercise studies: A response to John Smith. *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 1(2), 112-115.
- Buss, H. (2011). Controlling conflict costs: The business case of conflict management. *Journal of the International Ombudsman Association*, 4(1), 54-62.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative in organizational research*. London.
- Cassidy, T. (2015). Organisational leadership approaches in sport coaching. In I. O'Boyle, D. Murray & P. Cummins (Eds.), *Leadership in sport*. (pp. 195-210). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Chi, M. T. H. (2006). Two Approaches to the Study of Experts' Characteristics. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, 21-30.
- Cogan, K. D. (2019). Coaching olympic athletes with sport psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(2), 86-96.

- Colen, J. (2019). Las dos concepciones de "relativismo". *Two concepts of "Relativism"*. 52(2), 381-408.
- Collewaert, V., & Fassin, Y. (2013). Conflicts between entrepreneurs and investors: The impact of perceived unethical behavior. *Small Business Economics*, 40(3), 635-649.
- Collins, D., Moore, P., Mitchell, D., & Alpress, F. (1999). Role conflict and confidentiality in multidisciplinary athlete support programmes. *British Journal of Sports Medicine*, 33(3), 208-211.
- Conselho Nacional de Justiça Brasil. (2016). *Manual de Mediação Judicial* (6ª ed.). Brasília: Brasília/DF:CNJ.
- Corsby, C. L. T., & Jones, R. L. (2020a). Complicity, performance, and the 'doing' of sports coaching: An ethnomethodological study of work. *Sociological Review*, 68(3), 590-605.
- Corsby, C. L. T., & Jones, R. L. (2020b). Observation, Evaluation and Coaching: The Local Orderliness of 'Seeing' Performance. *Sport, Education and Society*, 25(3), 348-358.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Referências Bibliográficas

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 3rd ed.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação* (2 ed.). Porto: Asa.
- Cushion, C. J., & Jones, R. L. (2001). A systematic observation of professional top-level youth soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 24(4), 354-376.
- D'Arripe-Longueville, F., Saury, J., Fournier, J., & Durand, M. (2001). Coach-athlete interaction during elite archery competitions: An application of methodological frameworks used in ergonomics research to sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(3), 275-299.
- Dana, D. (2001). The Dana measure of financial cost of organizational conflict.
- Denise Moreira, K., Aparecida Rodrigues, L. M., Snoeije, E., & Marino Costa, A. (2020). A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. *Mediation as a tool for the interpersonal conflicts management in the university context.*, 26, 121-136.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research, 3rd ed.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry.*, 3rd ed. (pp. 1-43). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes.* London.

- Entelman, R. F. (2002). *Teoria de Conflictos*. Barcelona - Espanha: Editorial Gedisa S. A.
- Fagenson, E. A., & Cooper, J. (1987). When push comes to power: A test of power restoration theory's explanation for aggressive conflict escalation. *Basic & Applied Social Psychology*, 8(4), 273-293.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688.
- Figgins, S. G., Smith, M. J., Sellars, C. N., Greenlees, I. A., & Knight, C. J. (2016). 'You really could be something quite special': A qualitative exploration of athletes' experiences of being inspired in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 24, 82-91.
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes - Negotiating agreement without giving in* (3 ed.). EUA: Penguin Books.
- Fletcher, D., Hanton, S., Mellalieu, S. D., & Neil, R. (2012). A conceptual framework of organizational stressors in sport performers. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 22(4), 545-557.
- Fraga, B. B. d. M. M., Mosquera, G., & Meyer, M. C. (2016). Alguns aportes da psicologia, antropologia e sociologia. In T. Almeida, S. Pelajo & E. Jonathan (Eds.), *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes* (Vol. 1). Salvador, BA: Editora Juspodium.
- Freire, P. (1982). *Educação e mudança* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Referências Bibliográficas

- Frost, N., Robinson, M., & Anning, A. (2005). Social workers in multidisciplinary teams: issues and dilemmas for professional practice. *Child & Family Social Work, 10*(3), 187-196.
- Galatti, L. (2017). Afes, desenvolvimento humano e esporte de alto rendimento. *PNUD, 1*, 1.
- Garcia, R. P. (2017). Desporto de alto rendimento ou a busca dos limites humanos. *High Performance Sport or the pursuit of human limits*.(3), 92-107.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology* (Vol. 1). Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1131-1147.
- Gibson, L., & Groom, R. (2020). Developing a professional leadership identity during organisational change in professional youth football. *Qualitative Research in Sport Exercise and Health, 12*(5), 764-780.
- Goffmann, E. (1985). *A representação do eu na vida cotidiana* (M. C. S. Raposo, Trad. 10ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Gomes, R., & Mesquita, I. (2016). Quadro sinótico da evolução da investigação do coaching dos desportos e formação de treinadores. In I. Mesquita (Ed.), *Investigação na Formação de Treinadores. Identidade Profissional e Aprendizagem*. Faculdade de Desporto. Universidade do Porto: Centro de Investigação Formação, Inovação e Intervenção em Desporto (CIFI2D).

- Gustafsson, H., Holmberg, H.-C., & Hassmén, P. (2008). An elite endurance athlete's recovery from underperformance aided by a multidisciplinary sport science support team. *European Journal of Sport Science*, 8(5), 267-276.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 428-444.
- Halevy, N., Halali, E., & Zlatev, J. (2019). Brokerage and brokering: An integrative review and organizing framework for third party influence. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 215-239.
- Hayes, J. (2008). Workplace conflict and how business can harness it to thrive [Versão eletrônica]. In *CPP GLOBAL*, 36. Consult. 17/06/2020, disponível em http://img.en25.com/Web/ CPP/Conflict_report.pdf.
- Holstein, J., & Gubrium, J. (2011). The constructionist analytics of interpretive practice. *Handbook of qualitative research*, 341–359.
- Hoyle, E., & Wallace, M. (2008). Two faces of organizational irony: Endemic and pragmatic. *Organization Studies*, 29(11), 1427-1447.
- Huang, L., & Murad, Z. (2021). Fighting alone versus fighting for a team: An experiment on multiple pairwise contests. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 183, 616-631.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., & Greer, L. L. (2007). Who's watching? How onlookers affect team talks. *Negotiation*, 1-4.

Referências Bibliográficas

- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jerng, J.-S., Huang, S.-F., Liang, H.-W., Chen, L.-C., Lin, C.-K., Huang, H.-F., Hsieh, M.-Y., & Sun, J.-S. (2017). Workplace interpersonal conflicts among the healthcare workers: Retrospective exploration from the institutional incident reporting system of a university-affiliated medical center. *PLoS ONE*, 12(2), 1-13.
- Jones, R. L. (2009). Coaching as caring (the smiling gallery): Accessing hidden knowledge. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 14(4), 377-390.
- Jones, R. L. (2011). Introduction. In R. L. Jones, P. Potrac, C. Cushion & L. T. Ronglan (Eds.), *The sociology of sports coaching*. Abingdon: Routledge.
- Jones, R. L., Armour, K. M., & Potrac, P. (2002). Understanding the coaching process: a framework for social analysis. *Quest* (00336297), 54(1), 34-48.
- Jones, R. L., Bailey, J., & Thompson, I. (2013). Ambiguity, noticing, and orchestration: Further thoughts on managing the complex coaching context. In P. Potrac, W. Gilbert & J. Denison (Eds.), *Routledge handbook of sports coaching* (pp. 271–283). London: Routledge.
- Jones, R. L., Bowes, I., & Kingston, K. (2011). Complex practice in coaching: Studying the chaotic nature of coach-athlete interactions. . In J. L. C. Cushion (Ed.), *Sports Coaching: Professionalization and Practice* (pp. 15-26). London: Churchill Livingstone.

- Jones, R. L., & Ronglan, L. T. (2018). What do coaches orchestrate? Unravelling the 'quiddity' of practice. *Sport, Education and Society*, 23(9), 905-915.
- Jones, R. L., & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education & Society*, 10(1), 119-134.
- Jowett, S., & Arthur, C. (2019). Effective coaching: The links between coach leadership and coach-athlete relationship—From theory to research to practice. In M. H. Anshel, T. A. Petrie & J. A. Steinfeldt (Eds.), *APA handbook of sport and exercise psychology, volume 1: Sport psychology*, Vol. 1. (pp. 419-449). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kamachi, K. D. (2021). *Leading, coaching, & mentoring: A study of coach-athlete relationships as associated factors in performance*. California: ProQuest Information & Learning. Dissertação de apresentada a
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221.
- Kerr, J. (2016). *Legado: 15 lições de liderança - O que os All Blacks nos podem ensinar sobre os negócios e a vida* (R. J. Mourinha, Trad.). Alfragide - Portugal.
- Klatt, S., & Noël, B. (2020). Regulatory focus in sport revisited: Does the exact wording of instructions really matter? *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 9(4), 532-542.

Referências Bibliográficas

- Lacy, A. M. P., Bowman, T. G., & Singe, S. M. (2020). Challenges faced by collegiate athletic trainers, part i: Organizational conflict and clinical decision making. *Journal of Athletic Training (Allen Press)*, 55(3), 303-311.
- Leavitt, H. J., & Lipman-Blumen, J. (1995). Hot groups. *Harvard Business Review*(73), 109-116.
- Leftwich, A. (2005). The political approach to human behaviour: People, resources and power. In A. Leftwich (Ed.), *What is politics?* (pp. 100–118). Cambridge, UK: Polity Press.
- Love, A., & Kim, S. (2019). Organizational citizenship behavior in sport: A perspective from athletes. *Journal of Sport Management*, 33(1), 25-36.
- Mallett, C. J., & Tinning, R. (2014). *Philosophy of knowledge*. Milton Park: Taylor and Francis Inc.
- Mason, J. (2002). *Researching your own practice: The discipline of noticing*. London.
- Mason, J. (2003). Reader Commentary, Seeing worthwhile things. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 6(3), 281-292.
- McCalla, T., & Fitzpatrick, S. (2016). Integrating sport psychology within a high-performance team: Potential stakeholders, micropolitics, and culture. *Journal of Sport Psychology in Action*, 7(1), 33-42.
- Meindl, J. R. (1998). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership*: (pp. 285-298): Stamford, Conn. and London: JAI Press.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from "case study research in education."*
- Mesquita, I. (2016). *Investigação na Formação de Treinadores. Identidade Profissional e Aprendizagem*. Faculdade de Desporto. Universidade do Porto: Centro de Investigação Formação, Inovação e Intervenção em Desporto (CIFI2D).
- Mills, J., Denison, J., & Gearity, B. (2020). Breaking coaching's rules: Transforming the body, sport, and performance. *Journal of Sport & Social Issues*, 44(3), 244-260.
- Moore, C. (1998). *O processo de medição: Estratégias praticas para a resolução de conflitos* (M. F. Lopes, Trad. 2ª ed.). Porto Alegre.
- Morse, A. L., & McEvoy, C. D. (2014). Qualitative research in sport management: Case study as a methodological approach. *Qualitative Report*, 19(31), 1-13.
- Potrac, P., & Jones, R. L. (2009a). Micropolitical workings in semi-professional football. *Sociology of Sport Journal*, 26(4), 557-577.
- Potrac, P., & Jones, R. L. (2009b). *Power, conflict, and cooperation: Toward a micropolitics of coaching*. Quest. Relatório de Estágio apresentado a
- Presidência do Conselho de Ministros. (2009). Decreto-Lei n.º 272/2009. *Diário da República n.º 191/2009, Série I de 2009-10-01*. Consult. 07/09/2021, disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/490957/details/maximized>

Referências Bibliográficas

- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2 ed.). New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Purdy, L., Potrac, P., & Jones, R. (2008). Power, consent and resistance: An autoethnography of competitive rowing. *Sport, Education and Society*, 13(3), 319-336.
- Queiroz, E. H. P. (2016). *A orquestração dos conflitos mediados pelo poder e pelas micropolíticas no coaching desportivo: Estudo com treinadores de ginástica artística*. Porto: Universidade do Porto. Relatório de Estágio apresentado a
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raabe, J., Readdy, T., & Zakrajsek, R. A. (2017). Pathos and orchestration in elite sport: The experiences of ncaa di student-athletes. *Sport Psychologist*, 31(4), 344-355.
- Ronglan, L. T., & Havang, O. (2011). Niklas Luhman: Coaching as communication. In R. L. Jones, P. Potrac, C. J. Cushion & L. T. Ronglan (Eds.), *The sociology of sports coaching* (pp. 79-93). Abingdon: Routledge.
- Rooney, D., & Boud, D. (2019). Toward a pedagogy for professional noticing: Learning through observation. *Vocations and Learning*, 12(3), 441-457.
- Rowley, C., Potrac, P., Knowles, Z. R., & Nelson, L. (2020). More than meets the (rationalistic) eye: A neophyte sport psychology practitioner's reflections on the micropolitics of everyday life within a rugby league academy. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(3), 315-333.

- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J. P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. Saint-Gorges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.
- Santos, S., Jones, R., & Mesquita, I. (2013). Do coaches orchestrate? The working practices of elite portuguese coaches. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 84(2), 263-272.
- Saury, J., & Durand, M. (1998). Practical knowledge in expert coaches: On-site study of coaching in sailing. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 69(3), 254.
- Silva, L. A. M. G. d., & Cruz, L. H. S. d. (2018). Brasil como mediador internacional de conflitos entre kim jong-un e donald trump: Suspensão da produção de armas nucleares e a desnuclearização completa da península coreana. *Brazil as international mediator of conflicts between kim jong-un and donald trump: Suspension of the production of nuclear weapons and the complete denuclearization of the korean peninsula.*, 3(26), 99-108.
- Silva, T., Cunha, M. P. e., Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287-310.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243-256.
- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224.

Referências Bibliográficas

- Sosa, K. J. (2020). *Square peg in a round hole' an interpretative phenomenological analysis of workers' experiences with workplace conflict*. Davie, FL: ProQuest Information & Learning. Dissertação de apresentada a
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2013). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. London: Routledge.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. United States of America: Sage Publs.
- Stutman, R. K., Folger, J. P., & Poole, M. S. (2009). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. Boston, MA: Pearson/Allyn and Bacon.
- Swann, C., Moran, A., & Piggott, D. (2015). Defining elite athletes: Issues in the study of expert performance in sport psychology. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(Part 1), 3-14.
- Tauber, R. T. (1985). *French & raven's power bases: an appropriate focus for educational researchers and practitioners*. Relatorio de Estagio apresentado a Accession Number: ED258962; Language: English; Reference Count: 0; Journal Code: RIENOV1985; Level of Availability: Available online; Publication Type: Opinion Papers; Publication Type: Information Analyses; Entry Date: 1985.
- Townsend, R. C., Huntley, T., Cushion, C. J., & Fitzgerald, H. (2020). 'It's not about disability, I want to win as many medals as possible': The social construction of disability in high-performance coaching. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(3), 344-360.

- Turel, O., & Connelly, C. (2012). Team spirit: The influence of psychological collectivism on the usage of e-collaboration tools. *Group Decision & Negotiation*, 21(5), 703-725.
- Vaismoradi, M., & Snelgrove, S. (2019). Theme in qualitative content analysis and thematic analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 20(3), 1-14.
- Valoura, L. d. C. (2005). Paulo Freire, o educador brasileiro autor do termo empoderamento, em seu sentido transformador. In *Programa Comunicarte de Residência Social*, 2005/2006.
- Vasconcelos, C. E. d. (2008). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas* (Vol. 1). São Paulo - Brasil: Editora Método.
- Vaughan, R. (2017). Leadership in Sport: Measuring leadership in sport coaching. In I. O'Boyle, D. Murray & P. Cummins (Eds.), *Leadership in Sport*. New York: Routledge.
- Villalon, C. A., & Martin, S. B. (2020). High school coaches' coaching efficacy: Relationship with sport psychology exposure and gender factors. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(1), 64-80.
- Weber, M. (1999). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (R. Barbosa & K. E. Barbosa, Trad. Vol. 2). Brasília, DF: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- Wilmot, W., & Hockertt, J. (2018). *Interpersonal conflict* (10 ed. Vol. 1). New York.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *Qualitative Report*, 20(2), 134-152.

Referências Bibliográficas

- Yin, R. K. (2002). *Case study research design and methods* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zhao, E. Y., Thatcher, S. M. B., & Jehn, K. A. (2019). Instigating, engaging in, and managing group conflict: A review of the literature addressing the critical role of the leader in group conflict. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 112-147.
- Zovko, J. (2018). Some problems with scientific relativism and moral realism. *Axiomathes: An International Journal in Ontology & Cognitive Systems*, 28(6), 665-678.