

## **O CONHECIMENTO E AÇÕES DO TREINADOR EM SITUAÇÕES DE COMPETIÇÃO: O ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS TREINADORES DA SUPERLIGA BRASILEIRA DE VOLEIBOL**

**Ana Luiza Barbosa Vieira, Cláudia Dias, Nuno Corte-Real e António Manuel  
Fonseca**

**Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto,  
Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Portugal.**

**RESUMO:** Apesar da projeção do voleibol a nível mundial ter atraído a atenção para o estudo do processo do treino e do treinador, o número de estudos empíricos que investiguem a percepção destes profissionais no que respeita à intervenção em diferentes domínios de ação é ainda reduzida. Nesse sentido, com base no coaching model, a presente investigação procurou analisar, junto dos 24 treinadores da Superliga Brasileira de Voleibol, o seu conhecimento e ações, em situações de competição. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. A análise qualitativa dos resultados mostrou que as situações de competição envolviam, para além dos momentos que ocorrem antes, durante e após o jogo, o período competitivo e as competições preparatórias. Adicionalmente, uma análise das propriedades mais salientadas no âmbito destas categorias permitiu verificar que os treinadores se preocupavam em transmitir aos seus atletas informações técnicas e táticas, e também em regular o seu estado emocional e motivacional, reconhecendo e considerando as diferenças de personalidade e necessidades individuais nos diversos contextos da competição. Os principais resultados são discutidos à luz da investigação existente.

**PALAVRAS-CHAVE:** coaching model, competição, treinadores de elite, voleibol.

*Manuscrito recibido:* 09/07/2013

*Manuscrito aceptado:* 18/04/2014

Dirección de contacto: Ana Luiza Barbosa Vieira. Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Educação Física. Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n. Dois Irmão. 52171-900 - Recife, PE - Brasil. Correo-e.: analuizavieira@hotmail.com

**EL CONOCIMIENTO Y ACCIONES DEL ENTRENADOR EN  
SITUACIONES DE COMPETICIÓN: ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN  
DE LOS ENTRENADORES DE LA SUPERLIGA BRASILEÑA DE  
VOLEIBOL**

**RESUMEN:** A pesar de la proyección de voleibol en todo el mundo haber atraído la atención al proceso de entrenamiento y al entrenador, el número de estudios empíricos que investigan la percepción de estos profesionales en cuanto a su intervención en los diferentes dominios de acción sigue siendo muy limitada. En este contexto, el objetivo de este estudio fue evaluar, con base en el coaching model, el conocimiento y las acciones de los 24 entrenadores de voleibol de la Superliga brasileña de voleibol, en el contexto de la competición. Se utilizaron entrevistas semi-estructuradas. El análisis de los resultados mostró que el componente de la competición implicaba no sólo los momentos que se producen antes, durante y después del juego, sino también el período competitivo y competiciones preparatorias. Adicionalmente, se verificó que los entrenadores se preocupaban en transmitir informaciones técnicas y tácticas a los atletas, y también en regular su estado emocional y motivacional, pero siempre respetando a la persona. Los principales resultados son discutidos a la luz de la investigación existente.

**PALABRAS-CLAVE:** coaching model, competición, entrenadores expertos, voleibol.

**THE KNOWLEDGE AND ACTIONS OF THE COACHES IN  
COMPETITIVE SITUATIONS: THE PERCEPTION OF THE COACHES  
OF THE BRAZILIAN VOLLEYBALL SUPERLEAGUE**

**ABSTRACT:** In recent years the projection of volleyball worldwide has attracted attention to the study of the coach and the training process. However, the number of empirical studies investigating the perception of these professionals regarding their intervention in different domains is still scarce. Accordingly, and based in the coaching model, the purpose of the present study was to analyze the coaching knowledge and actions of the 24 coaches participating in the Brazilian Volleyball Superliga, within the competition environment. A semi-structured interview was

used. The results indicated that the competition component comprised the instants before, during and after the competition, and the competitive period and preparatory competitions. Overall, the data indicated that the coaches were not only concerned with providing the athletes technical and tactical information but also with regulating their emotional and motivational state, always respecting them as individuals. The overall trends are primarily discussed in relation to existing research.

**KEYWORDS:** coaching model, competition, expert coaches, volleyball

Há mais de dois séculos que os treinadores têm exercido significativos papéis na assistência aos atletas e no desenvolvimento e sucesso gerado a partir do contexto desportivo (Carter e Bloom, 2009). No contexto específico do desporto de alto rendimento, universo no qual o objetivo é alcançar os melhores resultados nas competições nacionais e internacionais, sendo os treinadores continuamente pressionados pela exigência dos resultados positivos e pela conquista de novos títulos, o fulcro da atuação dos treinadores é possibilitar a excelência da preparação dos atletas, assim como otimizar seus desempenhos (Álvarez, Estevan, Falcó, e Castillo, 2013). A atuação do treinador pode assim ser considerada uma performance a partir da qual será possível gerar situações de sucesso, tornando este profissional em um performer, um artista (Gould, Guinan, Greenleaf, e Chung, 2002).

Todavia, considerando a pluralidade de suas intervenções, torna-se difícil estabelecer um parâmetro que delimite a abrangência da atuação do treinador desportivo no alto rendimento (Bompa, 2009). Ainda assim, alguns autores enumeram algumas das tarefas da responsabilidade deste profissional: (a) selecionar os atletas, (b) estabelecer as normas internas, (c) definir as metas e o calendário da equipe, (d) planejar, conduzir, supervisionar e avaliar as tarefas, o treino, e (e) estabelecer várias tomadas de decisão antes, durante e depois da competição (Buceta, 2010; Carter e Bloom, 2009). A constatação da multiplicidade destas tarefas permite-nos inferir que a competição e o treino estão inter-relacionados, e que uma compreensão mais aprofundada do papel do treinador poderá ser facilitada por uma exploração isolada, dentro do possível, dos seus diferentes contextos de intervenção. Adicionalmente, Serpa (1998) afirma que, no alto rendimento, os treinadores são mais detalhistas, mais exigentes e buscam o máximo de rendimento na competição. Habitualmente, esses treinadores são respeitados por seus atletas e sabem dosar a responsabilidade, liberdade e poder de decisão, sendo determinantes para que os atletas e as

equipes alcancem as metas estabelecidas para todo o processo do treino, e, conseqüentemente, obtenham resultados de sucesso (Salmela, 1994).

Na verdade, desde os anos 90 do século passado que um número crescente de investigadores tem vindo a sugerir que a expertise no treino deve ser analisada a partir das competências mentais e conhecimentos dos treinadores, em vez de, como acontece com os modelos de liderança tradicionais, se analisarem exclusivamente os estilos de liderança e comportamentos dos treinadores em diferentes situações (Borrie e Knowles, 2003). Neste contexto, Côté e colaboradores (Côté e Salmela, 1996; Côté, Salmela, e Russell, 1995a, 1995b; Côté, Salmela, Trudel, Baria, e Russell, 1995) desenvolveram o coaching model, um modelo que se constitui como um quadro teórico que permite a avaliação dos conhecimentos e ações dos treinadores em diferentes contextos. Especificamente, o coaching model sugere que os treinadores constroem uma representação cognitiva do potencial dos seus atletas e equipes, sendo este modelo mental que determina as ações dos treinadores nas diferentes fases do processo de treino. Adicionalmente, este modelo mental também é responsável pela conexão entre as componentes principais do processo de treino - as quais, para além do treino em si, incluem a competição e a organização - e as variáveis periféricas, que incluem características dos atletas, as características do treinador, e fatores contextuais (e.g., cultura organizacional do clube). Estas componentes principais e periféricas precisam ser compatíveis para o treinador proporcionar um ambiente ideal, possibilitando que os atletas se desenvolvam totalmente (Bloom, 2011; Côté, Salmela, Trudel, et al., 1995).

De fato, o principal pressuposto do coaching model é de que as competências cognitivas são centrais para o processo de treino, concentrando-se especificamente no conhecimento e tomada de decisão dos treinadores (Borrie e Knowles, 2003). Dessa forma, sem desmerecer outros importantes enquadramentos conceituais voltados para o treinador, como o modelo multidimensional da liderança (Chelladurai, 1990, 2007), o modelo mediacional da liderança (Smoll e Smith, 1984), ou o modelo da eficácia do treinador (Feltz e Lirgg, 2001), o artigo de 1995, no qual Côté, Salmela, Trudel, et al. apresentaram o coaching model, se constituiu como o artigo de investigação mais citado no período de tempo compreendido entre 2007 e 2008 (Gilbert e Rangeon, 2011; Rangeon, Gilbert, e Bruner, 2012). Adicionalmente, Côté, Salmela, e Russel (1995b) sustentam que embora os modelos referidos apresentem um enquadramento que permite estudar as relações entre os treinadores e os atletas e o comportamento de liderança dos treinadores, não dispõem de uma estrutura conceitual que permita uma compreensão de todas as outras variáveis que,

numa perspectiva mais lata (incluindo, por exemplo, as tarefas do treinador ao nível organizacional) fazem parte do processo do treino.

No que respeita especificamente à competição, contexto sobre o qual se debruçou a presente investigação, importa sublinhar que dificilmente o público consegue imaginar todos os detalhes com os quais o treinador se deve preocupar, não só durante, mas também imediatamente antes e depois da mesma, tomando as decisões necessárias da forma mais adequada e eficaz (Bloom, 1996). Nessa medida, cabe aos investigadores refletirem, de forma cada vez mais aprofundada, todo o universo que circunda o conhecimento e as ações dos treinadores neste contexto, superando a avaliação restrita dos resultados dos jogos (Brandão e Nunes Miguel, 2010).

Num estudo desenvolvido por Bloom, Durand-Bush, e Salmela (1997) sobre as rotinas pré e pós-competitivas de treinadores de desportos coletivos, por exemplo, os autores verificaram, entre outros aspectos, que durante as atividades que antecediam a competição, os treinadores preocupavam-se em transmitir o plano de jogo à equipe, refletindo o trabalho realizado durante as sessões de treinos anteriores. Outros estudos procuraram avaliar especificamente o comportamento dos treinadores durante a competição. Smith e Cushion (2006), por exemplo, analisaram a comunicação dos treinadores durante jogos de futebol, tendo encontrado um padrão de comportamento consciente por parte daqueles profissionais: monitorização silenciosa, intercalada por instruções, elogios e encorajamento. Por outro lado, Côté, Salmela, e Russell (1995a) procuraram identificar e conceituar o conhecimento e ações de treinadores experts de ginástica, não apenas no decorrer da competição, mas também nos momentos que antecediam e vinham a seguir da mesma. Os resultados indicaram que os treinadores se apresentavam minimamente envolvidos durante a competição, mas destacaram a importância em manterem os atletas concentrados durante a semana em que aquela decorreria, assim como em realizar competições preparatórias.

No entanto, ainda que, atualmente, haja uma maior atenção ao treinador em contexto de competição, são ainda poucas as pesquisas empíricas que analisam o conhecimento e as ações destes profissionais antes, durante e após a competição a partir dos seus processos cognitivos, das suas perspectivas e compreensões. Nessa medida, o presente estudo procurou analisar as percepções dos treinadores de voleibol de alto rendimento da Superliga Brasileira de Voleibol, identificando e analisando os seus conhecimentos e ações no tangente ao contexto da competição. Especificamente, procurou-se examinar a interação treinador-atleta antes da competição (e.g., 'palestras', rotinas preparatórias),

durante a competição (e.g., estratégias e táticas a utilizar), e após a competição (reações face às vitórias e derrotas). Adicionalmente, considerando que existem evidências que apontam, na literatura tradicional da liderança, para a existência de diferenças sexuais relativamente às preferências por diferentes estilos de liderança (Beam, Serwatka, e Wilson, 2004; Riemer e Toon, 2001; Weinberg e Gould, 2007), a presente investigação procurou também averiguar a existência de diferenças nos conhecimentos e ações dos treinadores de voleibol da Superliga em função do sexo dos atletas.

Importa sublinhar que a escolha dos treinadores da Superliga Brasileira de Voleibol se justifica porquanto, no campo específico da atuação dos treinadores especialistas em voleibol, as equipas brasileiras, em diversas categorias e em ambos os sexos, vêm conquistando muitos títulos e, conseqüentemente, o espaço midiático. Estas conquistas têm inclusive ampliado a utilização do voleibol enquanto instrumento de marketing, sendo vários os jogadores e treinadores que têm representado o Brasil nas competições internacionais. Estes jogadores e treinadores estão também distribuídos nas equipas que disputam a Superliga, a principal competição do voleibol no Brasil.

Finalmente, refira-se que este artigo, focando-se apenas no contexto de competição, apresenta uma parte dos resultados gerados por uma investigação mais ampla sobre os conhecimentos e ações dos treinadores da Superliga Brasileira de Voleibol em três contextos distintos, designadamente a competição, o treino (ver Vieira, Dias, Corte-Real, e Fonseca, 2011) e a organização (ver Vieira, Dias, Corte-Real, e Fonseca, 2014).

## MÉTODOS

### Participantes

Para efeitos da presente pesquisa, procurou-se localizar a competição que concentrasse um número máximo dos treinadores de voleibol, em atividade, de maior sucesso no cenário brasileiro. Nesse sentido, selecionaram-se todos os profissionais que dirigissem, enquanto treinadores principais (head coaches), as equipas participantes da mais importante competição do voleibol de alto rendimento do Brasil, a Superliga. Esta seleção partiu da análise das carreiras dos treinadores da Superliga, bem como dos expressivos resultados obtidos ao longo das suas carreiras desportivas, como títulos regionais, nacionais, mundiais e olímpicos. A título de exemplo, refira-se que, entre todos os treinadores, se contavam 18 títulos de campeões mundiais e seis de campeões olímpicos. Adicionalmente, importa salientar que não obstante três profissionais contabilizarem poucos anos de experiência, eram colecionadores de títulos enquanto atletas e iniciaram suas carreiras de treinadores

dirigindo diretamente equipes de alto rendimento profissionais, compostas por atletas campeões mundiais e olímpicos. Estes profissionais “colocaram” suas equipes no podium desta versão e das versões seguintes da Superliga, razão pela qual decidimos pela sua manutenção no estudo. Consideramos assim que, no seu todo e em adição ao curriculum desportivo, o fato de os participantes neste estudo treinarem atletas altamente qualificados, em um ambiente desportivo que incide principalmente sobre a busca por melhores desempenhos, permite que, segundo Erickson, Côté, e Fraser-Thomas (2007), pudessem ser considerados experts em voleibol.

Em concreto, participaram nesta pesquisa 24 treinadores de voleibol, todos do sexo masculino, com idades compreendidas entre 34 e 52 anos. Destes 24 treinadores, 12 treinavam equipes femininas (médiaidades =  $39.2 \pm 4.9$ ) e 12 equipes masculinas (médiaidades =  $42.3 \pm 4.5$ ). O tempo da experiência destes profissionais enquanto treinadores de voleibol variava entre 2 a 26 anos (feminino =  $13.9 \pm 5.7$ ; masculino =  $14.3 \pm 9.5$ ). O seu grau técnico oscilava, em termos dos níveis existentes aquando da realização das entrevistas, entre o nível 3 nacional (Confederação Brasileira de Voleibol [CBV]) e o mais alto, nível 5 internacional (Fédération Internationale de Volleyball [FIVB]).

### **Entrevistas**

O presente estudo insere-se numa investigação mais abrangente, a qual, fundamentando-se no coaching model (Coté, Salmela, Trudel, et al., 1995), estudou os comportamentos dos treinadores nos contextos da organização, do treino e da competição. Para tal, foi utilizado um protocolo de entrevista semiestruturada e de resposta aberta. Inicialmente era feita uma breve introdução, a qual visava esclarecer o objetivo geral do projeto, convidar ao esclarecimento de quaisquer dúvidas e estimular os treinadores a responderem às perguntas. De seguida, foi solicitada informação demográfica (e.g., idade, anos de experiência, principais títulos nacionais e internacionais). O restante guião foi desenhado para identificar as questões e assuntos mais importantes para o treinador nos domínios de organização, treino e competição (Coté, Salmela, & Russell, 1995a, 1995b; Coté, Salmela, Trudel, et al., 1995). Contudo, como foi anteriormente referido, no presente artigo apenas foram analisados os dados relativos à competição.

Com base na estruturação das componentes e variáveis do coaching model (Coté, 1998), as questões relativas à competição procuravam que os entrevistados comentassem essencialmente três pontos: (a) interação treinador-atleta antes da competição (“palestras”, rotinas preparatórias; e.g. “O que habitualmente fala aos atletas nas preleções?”); (b)

interação treinador-atleta durante a competição (estratégias e táticas a utilizar; e.g., “Como se comunica com os seus atletas durante os jogos?”); e (c) interação treinador-atleta após a competição (reações face às vitórias e derrotas; e.g., “Ao término do jogo tem o hábito de conversar com os atletas?”). Todavia, quaisquer tópicos que emergissem e que estivessem relacionados ao objetivo do estudo (neste caso, às suas tarefas ao nível da competição) eram explorados. Adicionalmente, uma seção final do guião da entrevista pretendia recapitular o tópico em estudo e dar aos participantes a oportunidade de adicionarem quaisquer comentários que acreditassem ser relevantes.

### **Entrevistas-piloto**

Antes da recolha dos dados, a entrevista foi aplicada a dois treinadores, que não fizeram parte desta amostra, com o intuito de aperfeiçoar e aferir possíveis dificuldades na compreensão das questões. Após algumas adequações relacionadas maioritariamente com especificidades do voleibol de alto rendimento, a entrevista foi apreciada por uma comissão de três especialistas em psicologia do desporto, com experiência em análise qualitativa e técnicas de entrevista. O guião final foi utilizado para entrevistar os treinadores que participaram do presente estudo.

### **Recolha de dados**

Uma entrevista semiestruturada e de resposta aberta foi desenvolvida especificamente para este estudo. A utilização de um guião com um conjunto flexível de questões visava encorajar ao máximo a liberdade de expressão (cf. Corbin e Strauss, 2008; Lincon e Guba, 1985; Patton, 2002). Como as respostas dos entrevistados levavam frequentemente o entrevistador a reagir e explorar assuntos pertinentes relacionados com o tópico em estudo, a ordem das questões foi variando, dependendo do fluxo da conversação (Patton, 2002). Esta flexibilidade promoveu a riqueza das informações recolhidas, mantendo, ao mesmo tempo, a natureza sistemática dos dados recolhidos (Fletcher e Hanton, 2003). Adicionalmente, a autenticidade dos dados recolhidos foi também assegurada solicitando aos treinadores para descreverem os seus conhecimentos e crenças usando as suas próprias palavras e não os construtos da entrevistadora (Corbin e Strauss, 2008).

Ao longo da entrevista, e sempre que necessário, foram colocadas questões que visavam clarificar (e.g., A questão inicial foi: como acontece sua comunicação com os atletas durante o jogo? Logo complementada: “Há alguma variação de acordo com o desempenho do atleta ou em relação às características pessoais dos jogadores?”) ou



aprofundar o que os entrevistados tinham dito (e.g., Após perguntar se ao término do jogo o treinador tinha o hábito de conversar com os atletas, e o treinador ter afirmado que evitava essa prática, foi perguntado: “Essa decisão independe do desempenho da equipe ou do resultado do jogo?”) (cf. Patton, 2002). Estas questões ampliavam a profundidade das respostas, permitindo explorar áreas consideradas relevantes (Rubin e Rubin, 1995). Simultaneamente, a entrevistadora procurou, ainda que mantendo uma postura acrítica, reencaminhar a entrevista aos objetivos previamente instituídos quando os entrevistados se afastavam deles, esclarecendo as dúvidas e estabelecendo novas perguntas da forma mais natural possível (Quivy e Campenhoudt, 2005). No final de cada entrevista, era perguntado se os treinadores tinham algo a acrescentar ou se gostariam de aprofundar algum aspecto.

A realização das entrevistas aconteceu sempre de forma individual, de forma a que as respostas de uns interlocutores não influenciassem as de outros (Ericsson e Simon, 1993). Os 24 treinadores responderam a todas as questões e a duração de cada entrevista variou, no total, entre 42 e 120 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio.

### **Análise dos dados**

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada à luz de indicações de Côté, Salmela, e Russell (1995b), com o objetivo de construir um sistema de categorias, que emergiram dos dados (não estruturados), relativamente ao conhecimento e ações dos treinadores de voleibol de alto rendimento nas suas tarefas de competição. Todavia, importa salientar que, de uma forma geral, a análise das entrevistas utilizou uma combinação do processo dedutivo, quando foi aplicada a estrutura do guião da entrevista como um quadro orientador para categorizar dedutivamente os dados nas três componentes centrais do modelo de Coté, com o processo indutivo, que envolveu a pesquisa de outros temas gerados a partir dos dados.

A análise de conteúdo foi desenvolvida com recurso ao programa Excel e compreendeu cinco etapas. Primeiro as entrevistas, já transcritas verbatim, foram submetidas a várias leituras para que fosse obtida uma compreensão aprofundada dos resultados. De seguida, o conteúdo foi dividido em trechos, intitulados unidades de significado (US). As US representam palavras, frases ou parágrafos que exprimem as mesmas ideias, episódios ou frações de informação e estão relacionadas a um mesmo tópico (Tesch, 1990). A partir das transcrições das 24 entrevistas, foram definidas 360 US relativas à competição. Num terceiro momento, as US foram comparadas e reagrupadas em 24 propriedades. Cada propriedade era designada de acordo com as características comuns

partilhadas pelas US nela contidas. Depois, compararam-se e organizaram-se as referidas propriedades em um nível de análise de maior amplitude, denominado categorias. Deste processo emergiram cinco categorias: ‘antes do jogo’, ‘durante o jogo’, ‘imediatamente depois do jogo’, ‘período competitivo’ e ‘competições preparatórias’.

Finalmente, após escalonar os dados em US, propriedades, e categorias, relacionando-os à componente competição, foi efetivada uma reanálise do conteúdo das US de cada propriedade, em busca das similaridades e singularidades (Côté e Salmela, 1994). A partir deste procedimento foram definidas dimensões para cada propriedade. Estas dimensões referiam-se às variações apresentadas nas afirmações dos treinadores, tornando mais clara a compreensão do seu conteúdo (Côté, Salmela, Trudel, et al., 1995). Por exemplo, a partir da propriedade ‘conflitos atleta-treinador’, incluída na categoria ‘durante os jogos’, foram geradas quatro dimensões distintas: (a) controle e resolução da situação no momento, (b) adiar (minimizar/ controlar e resolver após jogo) (c) extrair consequências positivas, e (d) ‘deixar correr’/ relativizar. Como Côté e Salmela (1994) referiram, as dimensões ajudam a revelar variações entre os conhecimentos e ações indicados pelos treinadores.

Refira-se ainda que, para assegurar a credibilidade dos dados, a análise de conteúdo descrita foi inicialmente realizada por dois investigadores: um com doutoramento em Psicologia do Desporto, e outro que, para além de um mestrado em Ciências do Desporto, possuía formação técnica de âmbito nacional e vasta experiência, enquanto atleta e treinador, no voleibol brasileiro. Esta experiência permitia-lhe ter consciência da cultura e dinâmica do voleibol brasileiro, contexto no qual se moviam os participantes deste estudo.

Especificamente, estes pesquisadores procuraram ajustar a concordância e verificar a lógica dos agrupamentos das US em propriedades e categorias mais abrangentes, bem como definir as diferentes dimensões que caracterizavam as US. Os dados foram examinados até se atingir a saturação e não emergir mais informação em nenhum nível de classificação (Côté, Salmela, & Russell, 1995b). Após se atingir um consenso mútuo, a codificação final foi submetida a um outro investigador (peer reviewer). Seguindo procedimentos similares aos adotados por Carter e Bloom (2009), foi-lhe pedido que classificasse uma amostra aleatória de 90 US (cerca de 25%) nas propriedades já definidas. Paralelamente, solicitou-se-lhe que inserisse as 24 propriedades em categorias. Sempre que surgiram divergências, as afirmações iniciais dos entrevistados voltavam a ser analisadas. Este processo só terminou quando foi atingido um consenso mútuo relativamente às divergências encontradas (Lincoln e Guba, 1985; Patton, 2002). Tal como na etapa anterior,

os dados foram examinados até se atingir a saturação e não emergirem novas informações (Côté, Salmela, e Russell, 1995b).

## RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as categorias que emergiram da análise dos dados da componente competição, o número de treinadores que referiu cada categoria e o número de US em cada categoria. Estas US referiam-se ao conhecimento e ações dos treinadores no sentido de ajudar os atletas a terem um desempenho ao mais alto nível durante os jogos e incluíam, para além dos jogos propriamente ditos, os períodos imediatamente antes e depois dos jogos. Estas categorias foram referidas por todos os treinadores. Adicionalmente, a análise da componente competição também incluía o período competitivo (dia do jogo, final de semana ou mesmo a semana da realização do jogo, excluindo os momentos imediatamente antes, durante e depois), bem como os jogos preparatórios (competições preliminares e jogos amistosos, utilizados para preparar as equipas para a competição principal). Estas categorias foram mencionadas, respectivamente, por cerca de 90% a 80% dos entrevistados. De uma forma geral, os treinadores de equipas femininas e masculinas referiram-se às mesmas categorias, pelo que apenas se analisaram diferenças encontradas nas perspectivas dos treinadores relativamente às propriedades e dimensões de cada categoria.

Tabela 1

*Categorias e Unidades de Significado da Componente Competição*

Categorias	Total de treinadores	Total de US	TEF ( <i>n</i> = 12)		TEM ( <i>n</i> = 12)	
			Treinadores ( <i>n</i> )	US ( <i>n</i> )	Treinadores ( <i>n</i> )	US ( <i>n</i> )
Antes dos jogos	24	86	12	46	12	40
Durante os jogos	24	141	12	66	12	75
Imediatamente depois dos jogos	24	24	12	12	12	12
Período competitivo	21	87	11	46	10	41
Competições preparatórias	19	22	10	12	9	10

*TEF = treinadores de equipas femininas; TEM = treinadores de equipas masculinas.*

Na Tabela 2 são apresentadas as categorias, propriedades e dimensões da componente de competição, assim como o número de treinadores de equipas femininas e masculinas que se referiram a cada resposta. Como se pode verificar, as ações mais referidas ocorriam ‘durante os jogos’, no ‘período competitivo’, e ‘antes dos jogos’.

Tabela 2

*Quantitativo de Treinadores em Relação às Categorias, Propriedades e Dimensões da Componente Competição para Treinadores de Equipes Femininas (n = 12) e Masculinas (n = 12).*

Categorias e propriedades	US	Dimensões	TEF	TEM	Treinadores
<i>Antes dos jogos</i>					
Rotinas pré-competitivas	1	grito de guerra	1	0	T3
	2	Oração	1	1	T3, T19
	2	manter a equipe 'junta'	2	0	T3, T5
	1	isolar a equipe.	0	1	T19
	1	visualizar vídeo	0	1	T19
Palestras pré-competitivas	1	individualizar a comunicação	1	0	T5
	14	aspectos técnicos-táticos	8	6	T1, T2, T3, T4, T6, T8, T9, T12, T14, T15, T16, T17, T22, T23.
	16	regular estado emocional e motivacional	9	7	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T9, T11, T13, T14, T16, T17, T19, T23, T24
	18	flexível mudanças táticas (opinião atletas)	9	9	T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11, T13, T14, T16, T17, T18, T19, T21, T23, T24
Flexibilidade do treinador	6	inflexível mudanças táticas (opinião atletas)	3	3	T1, T2, T12, T15, T20, T22
	12	flexível mudanças táticas (aquecimento)	7	5	T2, T3, T6, T9, T10, T11, T12, T13, T14, T19, T21, T23
	12	inflexível mudanças táticas (aquecimento)	5	7	T1, T4, T5, T7, T8, T15, T16, T17, T18, T20, T22, T24
<i>Durante os jogos</i>					
Instruções técnicas e táticas	12	Usadas	6	6	T3, T4, T5, T7, T11, T12, T15, T18, T21, T22, T23, T24
Evitar o <i>overcoach</i>	4	importante	3	1	T5, T7, T8, T22
Regular estado emocional e motivacional	14	importante	7	7	T2, T3, T4, T7, T8, T9, T11, T15, T16, T17, T19, T21, T22, T23
Comunicação não verbal	4	usada	2	2	T3, T12, T13, T23
Frequência de <i>feedback</i>	5	frequente	3	2	T3, T5, T10, T19, T24
Tipos de <i>feedback</i>	13	depende da situação	5	8	T2, T4, T7, T9, T10, T13, T16, T18, T19, T20, T21, T23, T24
	9	animar e apoiar após erros	4	5	T2, T3, T7, T8, T16, T19, T21, T23, T24
	4	reprimenda	1	3	T2, T16, T19, T24
	8	reforço positivo	4	4	T3, T4, T7, T8, T19, T21, T23, T24
	2	cobrança	2	0	T10, T11
	3	não gritar	1	2	T6, T17, T23
Conflitos entre atletas	5	individualizado	2	3	T2, T11, T13, T15, T16
	18	controle e resolução da situação no momento	10	8	T1, T2, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11, T12, T13, T14, T18, T20, T21, T22, T23, T24
	3	adiar (minimizar/ con. e resolver após jogo)	3	0	T3, T4, T9
	5	extrair consequências positivas	0	5	T17, T18, T19, T20, T21
	5	'deixar correr'/ relativizar	0	5	T15, T16, T17, T19, T24

*Para garantir o anonimato dos entrevistados um sistema de identificação foi atribuído a cada participante, sendo designada a letra "T" para todos os treinadores e ao lado um número que identifica os participantes.*

Tabela 2 (continuação)

*Quantitativo de Treinadores em Relação às Categorias, Propriedades e Dimensões da Componente Competição para Treinadores de Equipes Femininas (n =12) e Masculinas (n =12).*

Categorias e propriedades	US	Dimensões	TEF	TEM	Treinadores
<i>Durante os jogos</i>					
Conflitos atleta-treinador	13	controle e resolução da situação no momento	5	8	T3, T5, T7, T8, T10, T13, T14, T15, T16, T19, T20, T21, T23
	6	adiar (minimizar/ controlar e resolver após jogo)	5	1	T2, T4, T8, T9, T12, T22
	5	extrair consequências positivas	2	3	T1, T5, T17, T20, T21
	3	'deixar correr'/ relativizar	1	2	T4, T18, T20
<i>Imediatamente depois dos jogos</i>					
Analisar o desempenho da equipe	6	sempre (reflexão aprofundada)	4	2	T4, T10, T11, T12, T18, T23
	18	reflexão breve	8	10	T1, T2, T3, T5, T6, T7, T8, T9, T13, T14, T15, T16, T17, T19, T20, T21, T22, T24
<i>Período competitivo</i>					
Conversas individualizadas	6	usadas	3	3	T1, T9, T10, T13, T14, T22
Respeito individualidade e características atletas	3	importante	1	2	T4, T13, T22
Regular estado emocional e motivacional atletas	14	importante	8	6	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T10, T12, T13, T14, T16, T21, T22, T23
Informação constante	1	importante	0	1	T16
Não sobrecarregar atletas	4	importante	1	3	T6, T20, T21, T23
Reuniões	5	analisar desempenho própria equipe	3	2	T1, T6, T10, T13, T23
	15	analisar adversários	7	8	T1, T2, T3, T4, T5, T10, T12, T13, T14, T15, T16, T18, T19, T21, T23
Promover recuperação física	10	importante	6	4	T1, T2, T3, T5, T9, T11, T15, T19, T21, T23
Controle alimentação e horas de sono dos atletas	4	importante	2	2	T3, T4, T9, T19
Atividades extra desportivas	2	socialização	2	0	T5, T9
No percurso para o jogo	3	respeitar preferências e iniciativa dos atletas	2	1	T2, T7, T20
	1	proibição do celular	1	0	T2
	5	diálogos	3	2	T2, T10, T11, T16, T20
Treinar	2	regular estado emocional e motivacional atletas	1	1	T11, T16
	12	se necessário	6	6	T1, T5, T6, T9, T10, T11, T14, T15, T18, T19, T21, T22
<i>Competições preparatórias</i>					
Experiência para a Superliga	9	competições preliminares	5	4	T2, T4, T5, T9, T12, T16, T19, T20, T21
	13	jogos amistosos	7	6	T1, T2, T3, T7, T10, T11, T12, T14, T15, T16, T18, T22, T23
<i>Para garantir o anonimato dos entrevistados um sistema de identificação foi atribuído a cada participante, sendo designada a letra "T" para todos os treinadores e ao lado um número que identifica os participantes.</i>					

### **Antes dos jogos**

A categoria ‘antes dos jogos’, composta por três propriedades, está relacionada aos conhecimentos e ações do treinador utilizados imediatamente antes dos jogos, no sentido de ajudar os atletas a atingirem o seu potencial máximo. Ao nível das rotinas pré-competitivas, os inquiridos apontaram suas ações para questões como realizar um ‘grito de guerra’, uma oração, manter a equipe ‘junta’, evitar as distrações, visualizar vídeos e individualizar a comunicação. Como se pode ver no seguinte exemplo, estas ações ocorriam frequentemente associadas umas às outras: “A gente usa algumas palavras, põe a mão, todo mundo junto, antes de começar o jogo. Grito de guerra... Todo mundo junto, antes do jogo, a gente faz uma oração, todo mundo de mãos dadas.” (T3).

A segunda propriedade referia-se às palestras pré-competitivas, usadas não só para a regulação do estado emocional e motivacional dos atletas, mas também para uma breve revisão acerca dos aspectos técnicos e táticos. Ambas dimensões pareciam ser importantes tanto para os treinadores do feminino, quanto do masculino. A terceira propriedade respeitava à flexibilidade do treinador relacionada à estrutura tática predeterminada. Para as mudanças táticas propostas durante a preleção, a maioria dos treinadores que referiu esta propriedade apresentou-se favorável a acatar as sugestões dos atletas, enquanto alguns poucos treinadores afirmaram que não alterariam o sistema tático previamente estabelecido (e.g., “Se ele estiver falando e me convencer que aquilo ali vai ser o melhor para a equipe, nós podemos ajustar.” [T14]). Quanto a realizar alterações táticas na formação inicial em função do desempenho dos atletas no aquecimento, 50% dos treinadores que mencionaram esta propriedade mostrou-se flexível. Contudo, os profissionais que declararam manter a formação inicial previamente estabelecida, afirmaram que, a partir do início do primeiro set, estavam mais atentos à possibilidade de alteração.

### **Durante os jogos**

Na análise dos conhecimentos e das ações do treinador ‘durante os jogos’, considerou-se todo e qualquer momento do jogo, uma vez que o treinador de voleibol pode posicionar-se ao lado da quadra e dos seus atletas durante o jogo, comunicando-se permanentemente com os mesmos. Esta categoria foi representada por oito propriedades, podendo ser destacado o uso de instruções técnicas e táticas, bem como a importância da regulação do estado emocional e motivacional dos atletas e de ter em consideração, na comunicação com os mesmos, a sua personalidade, estado emocional e contexto de jogo.

Alguns treinadores destacaram também a importância de evitarem o overcoach, usarem comunicação não verbal, e darem feedback frequentemente: “...O tempo todo eu estou do lado da quadra falando. No caso aqui, se eu estiver excedendo e atrapalhando um pouco, passando muitas informações me deem um sinal que a gente ‘dá uma segurada’.” (T5). Os tipos de feedback foram reportados por quase todos treinadores, variando de acordo com o contexto e ocorrendo em forma de dar ânimo e apoio após erros, ‘bronca’, reforço positivo, cobrança, evitar gritos, e através de comunicações individualizadas.

A gestão de conflitos, referida por quase todos os participantes, surgia relativamente a ‘conflitos entre atletas’ e ‘conflitos entre treinador e atleta’. A grande maioria dos treinadores afirmou que administraria o conflito entre atletas procurando desde logo controlar e resolver a situação: “Se algum deles não se enquadra, não se acha capaz de abrir mão do conflito pra dar prioridade ao jogo... Esse sujeito sai do jogo.” (T22). Apenas treinadores do feminino referiram que procuravam minimizar/ controlar a situação, e só a resolver depois do jogo: “A melhor coisa que você tem a fazer é a substituição, e depois do jogo tentar administrar a situação...” (T4). Por outro lado, somente treinadores do masculino referiram que procuravam extrair consequências positivas e/ ou deixar correr, relativizar o problema: “Esse conflito é para o time? Ele vai ser produtor? Porque isso muitas vezes ele é até interessante para que o time dê um ‘estalo’...” (T18).

Acerca dos conflitos entre atletas e treinador, mais de metade dos entrevistados afirmaram que tentariam controlar a situação no momento (e.g., “Durante o jogo, como não há tempo para a gente sanar aquela situação, aquele jogador vai ocupar o banco de reserva.” [T6]), havendo comparativamente menos sujeitos que procuravam adiar, extrair consequências positivas, ou relativizar o conflito, inclusive reconhecendo quando o erro partia dele e pedindo desculpas ao atleta. Saliente-se, porém, que enquanto a indisciplina tática do atleta era tolerada (dependendo dos resultados apresentados), quando havia falta de respeito, retirar o atleta do jogo foi a ação mais assumida pelos treinadores.

### **Imediatamente depois dos jogos**

A categoria referente aos momentos ‘imediatamente depois dos jogos’ incluía apenas uma propriedade, relativa à análise do desempenho da equipe. Alguns treinadores afirmaram conversar sempre com os atletas após os jogos, mesmo reconhecendo que havia uma série de rotinas a serem respeitadas, como protocolos e entrevistas, independentemente do resultado. A reunião acontecia em forma de avaliação, considerando a postura do grupo e a consecução de outros objetivos para além dos resultados. Dessa forma, apresentavam e

comentavam, por exemplo, os dados estatísticos individuais de cada atleta. Contudo, a maior parte dos treinadores afirmou que, logo a seguir do jogo, chegavam a reunir-se para uma oração ou até para refletirem brevemente sobre o jogo, mas a avaliação aprofundada do jogo era realizada antes do treino seguinte.

### **Período competitivo**

A categoria ‘período competitivo’ incluía 11 propriedades, com destaque para as reuniões realizadas para analisar os adversários e o desempenho da própria equipe, bem como para a importância de regular o estado emocional e motivacional, ou realizar treinos se e quando necessário. Adicionalmente, diversos treinadores apresentaram suas preocupações no que diz respeito à recuperação física de seus atletas em relação à participação em mais que um jogo durante uma mesma semana, não só na Superliga, mas também em competições internacionais do alto rendimento voleibolístico, como o Grand Prix e a Liga Mundial, ou mesmo as Olimpíadas.

Outros aspectos salientados, embora por menos treinadores, foram a realização de conversas individualizadas, respeitando as características dos atletas: “Como o trabalho é individualizado também... Eu converso mais com uns e menos com outros.” (T13). Um dos treinadores afirmou apresentar informações constantes aos seus jogadores, ao mesmo tempo que vários outros treinadores sublinharam questões como não sobrecarregar os atletas, controlarem a alimentação e horas de sono, promoverem atividades extra desportivas ou terem cuidados no percurso para o jogo. Quanto ao período do deslocamento da equipe para o local do jogo, os treinadores referiram aspectos como o respeito pelas iniciativas e preferências, conversas particulares, ou a regulação do equilíbrio emocional e motivacional dos atletas.

### **Competições preparatórias**

A última categoria refere-se às ‘competições preparatórias’. Os treinadores que mencionaram estas competições referiram que participavam das mesmas enquanto experiência para a Superliga, tendo distinguido competições preliminares e jogos amistosos. As competições regionais eram usadas como ‘laboratório’ para a equipe e também pela praticidade das mesmas serem locais, minimizando os deslocamentos. Aqueles que se referiram à participação em jogos amistosos faziam-no na pré-época ou início de temporada, com o intuito de avaliarem os jogadores e as opções táticas do grupo. Alguns dos entrevistados, embora tivessem planejado, afirmaram não terem participado de



amistosos e/ ou competições preliminares por não disporem de competição compatível com o nível técnico da equipe na região, ou mesmo por falta de tempo hábil.

## DISCUSSÃO

A complexidade da competição de voleibol, mediante o contexto de cada jogo, somados às variadas e necessárias competências que o treinador deve dispor para que atue com eficiência e eficácia no desporto do alto rendimento, justificam a permanente preocupação em estudar-se o conhecimento e ações desses profissionais em variados contextos (Bloom, 2011), tendo a presente investigação, como foi anteriormente mencionado, se debruçado sobre o contexto de competição.

Um primeiro aspecto que importa sublinhar diz respeito à intensiva participação dos treinadores de elite de voleibol em diversos momentos relacionados com a competição, para além dos ocorridos durante os jogos. Com efeito, apesar de as pesquisas dedicadas à competição enfatizarem, de uma forma geral, o que acontece durante os jogos (e.g., Guzmán e Gómez, 2012), o presente estudo mostra que a centralização apenas nesses momentos pode ser restritiva. Especificamente, na presente investigação mais de metade das US enfatizaram os períodos imediatamente antes e depois dos jogos, bem como o período competitivo. Em consonância aos resultados de alguns estudos (e.g. Bloom et al., 1997; Côté, Salmela, Trudel, et al., 1995), há indicações de que a preocupação dos treinadores em melhor definirem os períodos imediatamente antes e após os jogos tem aumentado com o passar dos anos, o que pode estar relacionado com o conhecimento mais enriquecido dos treinadores na contemporaneidade.

No que respeita aos momentos prévios à competição, importa salientar que o comportamento e comunicação do treinador são de fundamental importância, considerando não apenas as orientações técnicas e táticas, mas a influência dos fatores psicológicos no desempenho dos atletas (Bompa, 2009). Trata-se de revisar o que foi acertado nos últimos treinos, objetivando o melhor desempenho da equipe (Bloom et al., 1997; Castelo, 2000). Em concordância com a literatura referida, os aspectos mais citados pelos treinadores entrevistados foram as orientações objetivando regular o estado emocional e motivacional dos atletas, seguidos das breves revisões acerca dos aspectos técnicos e táticos, realizadas nas palestras pré-competitivas. De forma similar, as informações táticas, psicológicas e técnicas eram também privilegiadas por treinadores portugueses de rugby (Dias, Sarmiento, e Rodrigues, 1994) e de voleibol (Mesquita, Rosa, Rosado, e Moreno, 2005). Adicionalmente, em estudos realizados por Bloom et al. (1997),

os autores concluíram que, na reunião de preparação para a competição, os treinadores priorizavam as orientações táticas.

Outro aspecto relevante do período imediatamente antes da competição refere-se à flexibilidade do treinador às estruturas táticas predefinidas. Dezoito treinadores mostraram-se prontos a ouvir as opiniões dos seus atletas e a efetuar, alterações táticas em função dessas opiniões. Estas ações foram indicadas como democráticas por diversos autores (e.g., Chelladurai, 1990; Gilbert, Gilbert, e Trudel, 2001; Weinberg e Gould, 2007). Na mesma linha, Castelo (2000) e Mesquita (2000) defendem que, durante as reuniões que antecedem os jogos, os treinadores, para além de saberem ouvir, devem possibilitar a utilização das ideias dos atletas em prol de sua própria equipe. Todavia, também foi patente uma divisão entre as ações dos sujeitos no que se refere à possibilidade de alterarem a formação inicial da equipe a partir do desempenho dos atletas durante o aquecimento. Esses momentos que antecedem o jogo, e que requerem intensa reflexão dos treinadores, podem ser associados às afirmações de Moreno e Campo (2004), os quais sustentam que os treinadores apresentam dificuldades em realizar modificações que não estão automatizadas ou que não foram refletidas em situações mais complexas durante o jogo.

Entre as ações elencadas pelos intervenientes durante os jogos, grande parte das preocupações dos treinadores concentrou-se em regular o estado emocional de seus atletas, em consonância às indicações de Cloes, Delhaes, e Piéron (1993) e de Hotz (1999). Estas preocupações podem estar relacionadas com a forma de pontuação do jogo de voleibol. Especificamente, o advento da extinção da ‘vantagem’ (também intitulada de ‘tomada’) provocou o ‘ponto corrido’ (Beal, 2012; Bizzocchi, 2008), uma forma de pontuação que, somada ao equilíbrio técnico muitas vezes encontrado em jogos entre equipes profissionais, gera uma maior preocupação em reduzir o número de erros, incluindo aqueles provocados por descontrole emocional.

Os treinadores também destacaram a transmissão das instruções técnicas e táticas, apontadas por autores como Moreno e Campo (2004). Estas instruções enquadram-se na dimensão ‘treino e instrução’ apresentada pela Escala de Liderança do Desporto (Chelladurai, 2007) e acompanham os dados de vários estudos (e.g., Smith & Cushion, 2006; Solomon e Lobinger, 2011). No caso das modalidades coletivas com bola, especificamente em relação ao voleibol, a análise de jogo, para além de ser alvo das orientações durante os momentos pré e pós-jogo, também é utilizada de forma destacada durante os jogos. Os treinadores são continuamente informados por seus auxiliares acerca de dados colhidos em ‘tempo real’ sobre sua própria equipe e sobre a equipe adversária,

dados estes que são utilizados em suas tomadas de decisão (Beal, 2012; Bizzocchi, 2008; Coleman, 2005).

Saliente-se ainda a preocupação de alguns treinadores em não saturarem seus atletas com excesso de informações ou mesmo com informações longas e/ ou complexas, dados estes análogos a diversas investigações nas quais os treinadores afirmaram ser cuidadosos no sentido de evitarem o overcoach nos variados momentos do jogo (e.g., Beal, 1989; Côté, Salmela, e Russell, 1995a; Ker, 1996; Mesquita, 2000; Moreno et al., 2005). Os treinadores de ginástica de alto rendimento analisados por Côté, Salmela, e Russell (1995a), por exemplo, para além de evitarem o excesso de informações durante a competição, afirmaram manterem-se como espectadores, evitando também darem informações técnicas aos seus atletas. Ademais, a utilização da comunicação não-verbal com os atletas durante o jogo pode ser relacionada com o que afirma Mesquita (2000), segundo a qual, em algumas ocasiões os atletas compreendem melhor seus treinadores através de expressões faciais e corporais.

Finalmente, o fato de, para muitos treinadores, o tipo de feedback depender de cada contexto e das características de cada jogador é consistente com afirmações de Martens (1999), que refere ser essencial reconhecer as necessidades dos atletas, objetivando satisfazê-las. Na mesma linha, Weinberg e Gould (2007) afirmam que os princípios do reforço são complexos, considerando que as pessoas reagem diferentemente a um mesmo tipo de reforço. Por outro lado, o feedback individualizado é condizente com resultados apresentados por vários autores (e.g., Beal, 1989; Crăciun e Rus, 2009; Ker, 1996). Somos da opinião que o fato de ter sido destacado por poucos treinadores do estudo em tela não diminui a pertinência desta ação, a qual deve ser destacada e valorizada.

O uso do reforço positivo, apoio e ânimo após erros e a preocupação em comunicar-se de forma adequada às características dos atletas e aos distintos contextos da competição é consistente com variada literatura, como, por exemplo, o programa de formação para a eficácia dos treinadores apresentado por Smith e Smoll (1997). Este programa defende a intervenção desses profissionais, baseada não apenas no reforço positivo mas também no encorajamento após o erro, instruções corretivas e instruções técnicas e táticas. Em consonância à referida obra, no presente estudo, os poucos treinadores que afirmaram utilizar reprimendas também referiram-se ao uso do reforço positivo, apoiando e animando os atletas, após os erros. De forma similar, os treinadores estudados por Smith e Cushion (2006) utilizavam o reforço positivo e limitavam o uso das reprimendas com os atletas. Contudo, estes autores observaram que poderia ser um caso particular ao contexto, na

medida em que os treinadores por eles estudados trabalhavam com atletas jovens. Adicionalmente Weinberg e Gould (2007) recomendam que o reforço positivo deva ser predominante, ainda que admitam que as reprimendas algumas vezes são necessárias para haver mudanças de comportamento.

Paralelamente, houve desabafos de alguns dos mais experientes treinadores que admitiram manterem-se em permanente busca por um maior controle emocional durante os jogos, no sentido de que a comunicação fluísse de uma forma menos agressiva, sem ofensas, mesmo quando os ânimos estivessem exaltados. Estes resultados estão em consonância com Bloom (1996), quando afirma que, para o treinador comunicar-se efetivamente com os atletas, deve controlar suas emoções. Além disso, Hotz (1999) referiu que os treinadores devem ser mais tolerantes com as falhas dos atletas, procurando agir positivamente para que os resultados sejam mais eficazes. De forma similar, Brandão e Nunes Miguel (2010), assim como Gould et al. (2002), indicaram que os treinadores de alto rendimento devem manter-se frios, principalmente nos momentos de pressão, para conseguirem, além de orientarem técnica e taticamente seus atletas, regularem seus estados emocionais e motivacionais.

No respeitante aos conflitos instaurados entre os atletas durante os jogos, a tônica concentrou-se no controle e resolução rápida da questão, geralmente através de uma ou mais substituições. Estas ações estavam de acordo com o destaque dado por Díaz (1997), que defendeu a necessidade de, durante o jogo, se evitar discussões entre os jogadores. De resto, os treinadores, mesmo apontando para uma resolução a posteriori, afirmaram utilizar substituições objetivando findar o problema o mais rápido possível. Já quando surgiam conflitos entre atletas e treinadores, o fato de alguns treinadores de equipes masculinas reconhecerem que havia situações em que estes conflitos geravam consequências positivas e outros que relativizavam essas questões, deixando claro que ficavam atentos para pedirem desculpas, caso percebessem terem ido 'longe demais' é consistente com afirmações de Lyle (2002), quando destaca a importância do treinador conhecer seus atletas e suas expectativas, possibilitando lidar adequadamente com os conflitos que possam surgir no contexto do treino e da competição, evitando que sejam geradas consequências negativas.

Por outro lado, uma das poucas distinções entre treinadores de equipes femininas e masculinas ocorreu nesta categoria, quando alguns treinadores do feminino mencionaram que procuravam controlar a situação para resolver a questão depois do jogo, enquanto os treinadores dos homens davam mais autonomia aos seus jogadores, deixando os conflitos correrem, relativizando-os, e percebendo maior possibilidade que os conflitos pudessem

gerar conquistas para os envolvidos (i.e., para a equipe). Esta distinção parece refletir as questões culturais ocidentais que fazem-se presentes em muitos dos locais onde a relação de gênero se estabelece (Gilligan, 1992; Moreno, 1999).

Relativamente às ações imediatamente depois dos jogos, foi maciça a indicação de que o melhor momento para analisar o desempenho das suas equipes não deveria ser logo após o término do jogo, momento no qual apenas devia ser realizada uma breve reflexão, e a avaliação mais aprofundada ocorrer antes do treino seguinte. Dessa forma, teriam oportunidade de verem o vídeo do jogo e analisá-lo de forma mais aprofundada antes de pronunciarem-se frente seus atletas, em concordância com Bloom et al. (Bloom, 1996; Bloom et al., 1997) e Scates (2005). A este propósito, Bizzocchi (2008) referiu as desvantagens de uma análise aprofundada logo após o jogo: em caso de vitória, os ânimos estariam exaltados e a discussão seria certamente prejudicada pelo excesso de euforia; em caso de derrota, os ânimos estariam negativamente abalados. Em qualquer dos casos, logo após os jogos não teria havido tempo suficiente para amadurecer a avaliação acerca do desempenho da equipe, quer a nível tático, técnico, emocional, físico.

No que se refere ao período competitivo, saliente-se a preocupação dos treinadores em esclarecerem que suas decisões dependeriam totalmente das circunstâncias que suas equipes estivessem vivenciando na competição. Uma das ações mais reportadas desta categoria foi a realização das reuniões para análise do adversário e de sua própria equipe, consoantes às assertivas de diversos autores (Bizzocchi, 2008; Bompa, 2009). Destaque-se ainda que a preocupação dos treinadores em regularem o estado emocional, mental, físico e motivacional de seus atletas pareceu estar relacionada tanto com as propriedades que receberam maior destaque (e.g., a promoção da recuperação física e a necessidade de realizar treinos), como em relação às propriedades não tão referidas (e.g., realização de diálogos no percurso para o jogo, conversas individualizadas, respeito pela preferência, individualidade e características dos atletas).

De qualquer forma, importa salientar que alguns treinadores chamaram a atenção para as variações no tangente a cada período competitivo da Superliga. Esta competição é disputada em variadas cidades brasileiras, ao longo de aproximadamente cinco meses. As equipes participantes de cada versão podem variar de edição para edição, e cada equipe inscrita participa de dezenas de jogos, havendo em muitas oportunidades dois jogos numa mesma semana com um intervalo de dois ou três dias. Ou seja, durante o período competitivo, a equipe (atletas, equipe técnica, gestores) pode ou não estar em sua própria cidade/ estado, concentrada ou não, reunida em um hotel ou clube, ou cada um em sua

casa. Assim, considerando todos estes condicionantes, bem como o elevado número de jogos estabelecidos pelos calendários dos eventos, a relação entre os treinamentos, competições e descanso é uma questão bastante preocupante para os head coaches. É um desafio analisar as circunstâncias para promover de forma equilibrada a recuperação física dos atletas, gerindo as cargas e intervalos dos treinos (Beal, 2012; Bompa, 2009), aspectos que têm de ser conjugados com o estado emocional e motivacional dos jogadores (Kellmann e Günther, 2000). Além disso, pesquisas recentes voltadas especificamente para o voleibol refletem acerca da fadiga e recuperação dos atletas durante o período entre os jogos (Noce et al., 2008). Estas pesquisas destacam a importância da recuperação física e psicológica dos atletas, objetivando evitar-se sobrecargas e queda de desempenho, como também, verificar se os procedimentos utilizados para a recuperação estão sendo eficazes.

Relativamente às competições preparatórias, a participação em competições preliminares e jogos amistosos pareceram aspectos essenciais para a generalidade dos treinadores, que mostraram interesse em participar como experiência, escalonando o grau de prioridades mediante o contexto da temporada. De acordo com Bompa (2009), tais vivências possibilitariam a utilização de variações, como as de ordem tática, em relação a distintas realidades e à efetivação de reflexões que sedimentariam importantes decisões para a competição principal.

## CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu explorar o conhecimento e ações dos treinadores de elite do voleibol em contexto de competição. De uma forma geral, estes treinadores pareciam ter um papel ativo e participativo em diferentes momentos relacionados com a competição, sendo de sublinhar que as suas preocupações iam muito além da componente técnica e tática. Os treinadores mostraram perceber o valor dos seus comportamentos e interações com os atletas (valorizando comportamentos como o reforço positivo e encorajamentos), e evidenciaram uma constante preocupação com o seu estado emocional e motivacional em diferentes momentos (i.e., ‘antes’, ‘durante’, ‘depois’). Na mesma linha, o reconhecimento e consideração das diferenças de personalidade e necessidades individuais dos atletas também foi indicada em variados contextos da competição de voleibol (e.g., ‘rotinas pré-competitivas’, ‘durante a competição’, e no ‘período competitivo’).

Estes dados evidenciam a importância do treinador compreender o diferencial que o controle emocional e motivacional podem oferecer à sua equipe, bem como um conhecimento mais aprofundado e individualizado dos seus atletas, no sentido de gerir e

liderar com eficiência e eficácia tantas relações e comunicações interpessoais. Neste contexto, pode ser interessante e conveniente a colaboração permanente de um especialista em psicologia do desporto, não apenas direcionada aos atletas, como aos próprios treinadores. Esse especialista pode ajudá-los em diversas funções, como, por exemplo, assessorá-los a melhor comunicarem, compreenderem e orientarem seus atletas nos aspectos psicológicos, não restringindo tais ações aos momentos de conflitos e crise (Buceta, 2010; Gould et al., 2002; Smith e Smoll, 1997). Esta colaboração pode ser ainda mais importante se considerarmos que apenas dois dos 24 treinadores inquiridos referiram trabalhar com um psicólogo do desporto de forma continuada, em uma parceria que se estendia por toda a temporada.

Por outro lado, ressalte-se que os dados gerais deste estudo apresentaram cerca de 90% de similitude no conhecimento e ações dos treinadores das equipes femininas e masculinas. Estes resultados parecem estar em concordância com pesquisas que investigaram se havia diferenças em função do sexo dos atletas dirigidos a partir da ótica destes últimos. Alguns autores (e.g., Smisek, 1996) sugerem que não deve haver distinção na gestão de uma equipe por ser masculina ou feminina, devendo os atletas serem tratados de acordo com a combinação de conhecimento do jogo, suas habilidades e aptidões.

Em termos futuros, as reflexões apresentadas ao longo do presente estudo poderão subsidiar e dinamizar novas pesquisas acerca dos treinadores, ampliando o conhecimento sobre suas ações não apenas no contexto da competição (Côté, Salmela, e Russell, 1995a, 1995b; Côté, Salmela, Trudel, et al., 1995). Nesta medida, e para aprofundar a compreensão sobre a temática, pode ser interessante realizar estudos utilizando outras metodologias de pesquisa (e.g., observações, filmagens da atuação dos treinadores durante os jogos), permitindo assim que os dados colhidos através das entrevistas da presente pesquisa possam ser complementados, comparados e confrontados. O uso do Protocol Analysis (Ericsson e Simon, 1993), considerado um procedimento metodológico de pesquisa cognitiva robusto, poderá também constituir-se como uma opção valiosa para o melhor entendimento dos processos de raciocínio de treinadores expert (ver Maciel e Moraes, 2008).

No mesmo sentido, novos estudos poderão contemplar o preparo do treinador (físico e mental) para a competição, assim como verificar quais os efeitos das ações e dos conhecimentos dos treinadores sobre os atletas em relação ao vasto número de variáveis da competição. Além disso, poderá ser interessante comparar treinadores em função do seu nível de experiência, ou até relacionar os dados com a classificação final alcançada por cada

uma das equipes na competição. De igual forma, considerando a diversificada composição das equipes desportivas de alto nível, quer em termos dos atletas, quer em relação aos treinadores profissionais que auxiliam e orientam as equipes, outros papéis, para além do de head coach, merecem ser estudados.

Desta forma, os dados deste estudo (e de outros) poderão ser utilizados pelos referidos profissionais, seus pares e profissionais de áreas correlatas, para refletirem e aperfeiçoarem seus conhecimentos e ações na interação com os atletas e profissionais das mais diversas áreas, no contexto da competição. Além disso, poderão também ser valiosos na formação continuada dos treinadores, através de cursos preparatórios promovidos pelas federações, em parceria com a iniciativa privada e apoio das universidades.

### REFERÊNCIAS

- Alvarez, O., Estevan, I., Falco, C., e Castillo, I. (2013). Efectos del apoyo a la autonomía del entrenador en taekwondistas españoles de élite. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 8(1), 54-65.
- Beal, D. (1989). Basic team systems and tactics. In FIVB (Ed.), *Coaches Manual I* (pp. 333-356). Lausanne: FIVB.
- Beal, D. (2012). Voleibol, deporte de equipo. In FIVB (Ed.), *Manual para Entrenadores: Nivel I* (pp. 15-21). Lausana: FIVB.
- Beam, J. W., Serwatka, T. S., e Wilson, W. J. (2004). Preferred leadership of NCAA Division I and II intercollegiate student-athletes. *Journal of Sport Behavior*, 27(1), 3-17.
- Bizzocchi, C. (2008). *O voleibol de alto nível: Da iniciação à competição* (3a ed.). São Paulo: Fazendo Arte Editorial.
- Bloom, G. (1996). Competition: Preparing for and operating in competition. In J. Salmela (Ed.), *Great job coach! Getting the edge from proven winners* (pp. 138-179). Ottawa: Potentium.
- Bloom, G. (2011). Coaching psychology. In P. R. E. Crocker (Ed.), *Sport and exercise psychology: A Canadian perspective* (2nd ed.) (pp. 278-305). Toronto: Pearson.
- Bloom, G., Durand-Bush, N., e Salmela, J. (1997). Pre- and post competition routines of expert coaches of team sports. *The Sport Psychologist*, 11, 127-141.
- Bompa, T. (2009). *Entrenamiento de equipos deportivos*. Barcelona: Paidotribo.
- Borrie, A., e Knowles, Z. (2003). Coaching science and soccer. In T. Reilly e A. M. Williams (Eds.), *Science and soccer* (pp. 187-198). London: Routledge.



- Brandão, M. R., e Nunes Miguel, M. C. (2010). Emoções à flor da pele: O treinador e a competição. In M. R. F. Brandão e A. A. Machado (Eds.). *Coleção psicologia do esporte e do exercício: O treinador e a psicologia do esporte* (vol. 4) (pp. 41-58). São Paulo: Atheneu.
- Buceta, J. (2010). Psicologia dos treinadores esportivos: Conceitos fundamentais e áreas de intervenção. In M. Brandão, e A. Machado (Eds.), *Coleção psicologia do esporte e do exercício: O treinador e a psicologia do esporte* (vol. 5) (pp. 17-40). São Paulo: Atheneu.
- Carter, A., e Bloom, G. (2009). Coaching knowledge and success: Going beyond athletic experiences. *Journal of Sport Behavior*, 32(4), 419-437.
- Castelo, J. (2000). Reunião de preparação para o jogo. *Training*, 3, 24-29.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328-354.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (3rd ed.) (pp.113-135). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Cloes, M., Delhaes, J., e Piéron, M. (1993). Analyse des comportements d'entraîneurs de volleyball pedant des rencontres officielles. *Sport*, 141, 16-25.
- Coleman, J. (2005). Analisando os adversários e avaliando o desempenho da equipe. In D. Shondell, & C. Reynaud (Eds.), *A bíblia do treinador de voleibol* (pp. 315-338). São Paulo: ArtMed.
- Corbin, J. A., e Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Côté, J. (1998). Coaching research and intervention: An introduction to the special issue. *Avante*, 4, 1-15.
- Côté, J., e Salmela, J. (1994). A decision-making heuristic for the analysis of unstructured qualitative data. *Perceptual and Motor Skills*, 78, 465-466.
- Côté, J., e Salmela, J. (1996). The organizational tasks of high-performance gymnastics coaches. *The Sport Psychologist*, 10(3), 247-260.
- Côté, J., Salmela, J., e Russell, S. J. (1995a). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 9, 76-95.
- Côté, J., Salmela, J., e Russell, S. J. (1995b). The knowledge of high performance gymnastics coaches: Methodological framework. *The Sport Psychologist*, 9, 65-75.
- Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A., e Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1-17.

- Crăciun, M., e Rus, C. (2009). The relationship between perceived coach leadership behaviours and team cohesion among romanian athletes. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(2), 217-232.
- Dias, J., Sarmiento, P., e Rodrigues, J. (1994). Análise do comportamento do treinador de raguebi em competição, no início (cabine) e no intervalo (campo). *Ludens*, 14(4) 43-46.
- Díaz, P. (1997). *Voleibol: La dirección de equipo*. (3ª ed.). Sevilla: Wanceulen.
- Ericsson, K. A., e Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Erickson, K. A., Côté, J., e Fraser-Thomas, J. (2007). Sport experiences, milestones, and educational activities associated with high-performance coaches' development. *The Sport Psychologist*, 21, 302-316.
- Feltz, D. L., e Lirgg, C. D. (2001). Self-efficacy beliefs of athletes, teams, and coaches. In R. N. Singer, H. A. Hausenblas, e C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (2nd ed., pp. 340-361). New York: John Wiley.
- Fletcher, D., e Hanton, S. (2003). Sources of organizational stress in elite sports performers. *The Sport Psychologist*, 17, 175-195.
- Gilbert, W., Gilbert, J. N., e Trudel, P. (2001). Coaching strategies for youth sports. Part 1: Athlete behavior and athlete performance. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 72(4), 29-33. doi: 10.1080/07303084.2001.10605736
- Gilbert, W., e Rangeon, S. (2011). Current directions in coaching research. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 6(2), 217-236.
- Gilligan, C. (1992). *Uma voz diferente: Psicologia da diferença entre homens e mulheres da infância à idade adulta*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Gould, D., Guinan, G., Greenleaf, C., e Chung, Y. (2002). A survey of U.S. Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist*, 16(3), 229- 250.
- Guzmán, J., e Gómez, V. (2012). Preliminary study of coach verbal behaviour according to game actions. *Journal of Human Sport and Exercise*, 7(2), 376–382. doi: 10.4100/jhse.2012.72.04
- Hotz, A. (1999). Corrigir apenas o estritamente necessário, variar o mais possível. *Treino Desportivo*, 2, 22-36.

- Kellmann, M., e Günther, K. D. (2000). Changes in stress and recovery in elite rowers during preparation for the Olympic Games. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 32, 676-683. doi: 10.1097/00005768-200003000-00019
- Ker, W. (1996). Effective timeout communication. In K. S. Asher (Ed.). *The related elements of the game. The best of coaching volleyball* (vol. 3) (pp. 106-110). Indianapolis: Masters Press.
- Lincoln, Y., e Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lyle, J. (2002). *Sport coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. New York: Routledge.
- Maciel, L. H. R., e Moraes, L. C. (2008). Investigação da expertise de treinadores de ginástica aeróbica brasileiros usando análise de protocolo. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 3(2), 241-258.
- Martens, R. (1999). *Os grandes treinadores são grandes comunicadores e motivadores*. In *Seminário Internacional Treino de Jovens: Comunicações apresentadas*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva, Secretaria de Estado do Desporto.
- Mesquita, I. (2000). *Pedagogia do treino: A formação em jogos desportivos colectivos*. (2a ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Mesquita, I., Rosa, G., Rosado., e Moreno, P. (2005). Análisis de contenido de la intervención del entrenador de voleibol en la reunión de preparación para la competición. Estudio comparativo de entrenadores de equipos sénior masculinos y femeninos. *Entrenamiento Deportivo*, 81, 61-66.
- Moreno, M. (1999). *Como se ensina a ser menina: O sexismo na escola*. Campinas: UNICAMP.
- Moreno, M., e Campo, J. (2004). La intervención del entrenador en competición: Una aplicación en voleibol. In M. P. Moreno Arroyo & F. Álvarez (Eds.), *El entrenador deportivo: Manual práctico para su desarrollo y formación* (pp. 229-247). Barcelona: INDE.
- Moreno, M., Santos, J., Ramos, L., Cervelló, E., Iglesias, D., e Del Villar, F. (2005). The efficacy of the verbal behaviour of volleyball coaches during competition. *Motricidad European Journal of Human Movement*, 13, 55-69.
- Noce, F., Santos, I., Samulski, D., Carvalho, S., Santos, R., e Mello, M. (2008). Monitoring levels of stress and overtraining in an elite Brazilian female volleyball athlete: Case study. *Revista de Psicología del Deporte*, 17, 25-41.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). London: Sage.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4a ed.). Lisboa: Gradiva.

- Rangeon, S., Gilbert, W., e Bruner, M.W. (2012). Mapping the world of coaching science: A citation network analysis. *Journal of Coach Education*, 5(1), 83-108.
- Riemer H., e Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72(3), 243-256.
- Rubin, J. R., e Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salmela, J. (1994). Phases and transitions across sport careers. In D. Hackfort (Ed.), *Psychosocial issues and interventions in elite sports* (pp. 11-28). Frankfurt: Lang.
- Scates, A. (2005). Administrando situações de jogo. In D. Shondell e C. Reynaud (Eds.). *A bíblia do treinador de voleibol* (pp. 339-350). São Paulo: ArtMed.
- Serpa, S. (1998). Treino desportivo e comportamento interpessoal: A díade treinador-atleta. In A. Marques, A. Prista, e A. F. Júnior (Eds.), *Educação física: Contexto e inovação* (pp. 193-201). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto.
- Smisek, J. (1996). Coach the athlete, not the gender. In T. Schum (Ed.), *Coaching soccer* (pp. 319-320). Chicago, IL: National Soccer Coaches Association of America & NTC/Contemporary Books.
- Smith, M., e Cushion, C. (2006). An investigation of the in-game behaviours of professional, top-level youth soccer coaches. *Journal of Sports Sciences*, 24(4), 355-366. doi 10.1080/02640410500131944
- Smith, R., e Smoll, F. L. (1997). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science*, 6(1), 16-21.
- Solomon, G., e Lobinger, B. (2011). Sources of expectancy information among coaches: A cross cultural investigation. *Theories & Applications. The International Edition*, 1(1), 46-57.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis, types, and software tools*. Philadelphia, MA: Palmer Press.
- Vieira, A., Dias, C., Corte-Real, N. e Fonseca, A. (2011). A liderança em situações de treino: Um estudo com treinadores de elite do voleibol brasileiro. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 11(3), 14-38.
- Vieira, A., Dias, C., Corte-Real, N., e Fonseca, A. (2014). The organization of the sport process: The perspective of elite volleyball Brazilian coaches. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 5(1), 1-32.
- Weinberg, R. S., e Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (4th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.