



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA
CURSO DE EDUCAÇÃO FÍSICA - BACHARELADO

Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha

**TRANSFORMANDO AS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO:
UM ESTUDO DE CASO**

Florianópolis
2025

Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha

Transformando as categorias de base do futebol brasileiro: um estudo de caso

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Educação Física - Bacharelado do Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Michel Milistetd
Coorientador: Prof Dr. Fabrício João Milan

Florianópolis

2025

de Ávila Teixeira da Cunha, Pedro Henrique
Transformando as categorias de base do futebol
brasileiro: um estudo de caso / Pedro Henrique de Ávila
Teixeira da Cunha ; orientador, Michel Milistetd,
coorientador, Fabrício João Milan, 2025.
90 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de
Desportos, Graduação em Educação Física, Florianópolis,
2025.

Inclui referências.

1. Educação Física. 2. categorias de base. 3.
desenvolvimento positivo de jovens. 4. futebol. I.
Milistetd, Michel. II. Milan, Fabrício João . III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Educação Física. IV. Título.

Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha

Transformando as categorias de base do futebol brasileiro: um estudo de caso

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Educação Física e aprovado em sua forma final pelo Curso de Educação Física

Florianópolis, 04 de julho de 2025

Insira neste espaço
a assinatura

Coordenação do Curso

Banca examinadora

Insira neste espaço
a assinatura

Prof. Dr. Michel Milistetd
Orientador

Insira neste espaço
a assinatura

Prof. Me. Carlos Ewerton Fernandes Palheta
Universidade Federal de Santa Catarina

Insira neste espaço
a assinatura

Prof. Dr. Paulo Henrique Borges
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2025

Este trabalho é dedicado a todos que sonham em encontrar no esporte, uma vida mais feliz.

AGRADECIMENTOS

O encerramento deste trabalho representa muito mais que apenas a conclusão de um trabalho acadêmico, cada linha e cada parágrafo aqui escritos escondem uma jornada de desenvolvimento e aprendizado que me transformou nos últimos anos. Representa, principalmente, o encerramento de um ciclo de 4 anos. Como em todo fechamento de ciclo, é natural que uma mistura de sentimentos venha à superfície, sendo que a gratidão sempre será o sentimento mais importante para mim.

Primeiramente, agradeço à minha família, por sempre acreditarem em mim, me incentivando e me apoiando em todas as decisões que tomei até aqui. Em especial, agradeço aos meus pais pela educação que me proporcionaram e por serem exemplo em muitas coisas que levarei para a vida. Vocês são parte de cada conquista, seja ela pequena ou grande. Espero poder dividir muito mais conquistas com vocês. Tenho certeza que a ambição que desenvolvi só existe pois sei que estarão comigo em cada passo dado, em cada tombo e em cada celebração.

Agradeço à todos os meus amigos e colegas do Laboratório de Pedagogia do Esporte (LAPE) da UFSC. Todas as tardes que passamos no laboratório, os eventos que participamos juntos, as conversas e discussões acadêmicas, os encontros científicos, tudo isso colaborou para a conclusão deste trabalho e para minha motivação de continuar estudando os temas que permeiam esse núcleo de pesquisa. Agradeço especialmente ao Prof. Vitor, que me apresentou o LAPE, me incentivou a participar deste grupo e me ofereceu inúmeras oportunidades de me desenvolver, principalmente durante os 4 meses de monitoria em que estivemos muito próximos.

Aos meus orientadores Michel e Fabrício, que tiveram grande importância não somente na conclusão deste trabalho, mas no meu desenvolvimento acadêmico e pessoal. Obrigado por confiarem na minha ideia de pesquisa e por se mostrarem sempre disponíveis e interessados em me ajudar a alcançar a qualidade que eu buscava para este trabalho.

Agradeço aos membros da banca examinadora, Prof. Paulo e Prof. Carlos, por se disponibilizarem a ler este trabalho atentamente, contribuindo para a avaliação e evolução desta pesquisa. Ambos os professores acompanharam de perto minha trajetória nos últimos anos, onde dividimos bons momentos ao longo da minha graduação. Por isso, sou grato em fazerem parte deste momento que representa o final deste ciclo.

Por fim, agradeço à todos os amigos que fiz ao longo do caminho, no curso de Educação Física e também na cidade de Florianópolis, estes anos não teriam sido o mesmo sem as pessoas que conheci e convivi nesta cidade, que ficará guardada de forma especial em minha memória.

Assim como no jogo, assim como na vida.

(Marc Kirst)

RESUMO

O futebol é um dos maiores fenômenos socioculturais que existem atualmente. Sendo o esporte mais popular do mundo, o futebol carrega em si diversas oportunidades para o desenvolvimento humano. Com a atual evolução deste esporte, as categorias de base se tornaram uma engrenagem fundamental para o funcionamento dos clubes e de todo o ecossistema esportivo. Embora muitos jovens expressem o desejo de se tornarem jogadores profissionais, a minoria vai alcançar este objetivo e, por isso, a condução adequada das categorias de base é fundamental. O desenvolvimento Positivo de Jovens é uma abordagem ao desenvolvimento infanto-juvenil onde promove-se o aprendizado de competências e habilidades — chamadas de *Life Skills* — que serão úteis na transição para uma vida adulta de sucesso. O esporte é um meio extremamente fértil para a implementação do DPJ e ao ensino das *Life Skills*. Portanto, programas esportivos que forem devidamente estruturados e sistematizados para promover o DPJ em seus atletas, podem colher excelentes resultados em diversos âmbitos. Assim, este estudo apresenta como objetivo geral investigar a metodologia e sua aplicação prática pelos profissionais de um clube formador com propósito de desenvolvimento positivo de jovens no contexto do alto rendimento do futebol brasileiro. Este estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem qualitativa e procedimentos de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de análise documental, para identificar os princípios e propósitos do clube, e entrevistas semiestruturadas com os profissionais para compreender suas práticas. Durante o processo de análise de dados, o método Análise Temática foi utilizado. Como resultado, verificou-se que o clube investigado estrutura-se com base em uma metodologia intencional, voltada tanto para a formação de atletas de alto rendimento quanto para o desenvolvimento integral dos jovens. A organização interna é composta por duas diretorias principais — Futebol e Metodologia, e Pessoas e Cultura — que atuam de forma integrada, com forte alinhamento cultural entre os profissionais. A cultura institucional valoriza a paciência no processo formativo, a educação humanizada, o trabalho multidisciplinar e a priorização do desenvolvimento humano sobre o resultado esportivo imediato. Como práticas de intervenção, o clube também oferece atividades pedagógicas fora dos períodos de treino, além de promover constante aproximação com as famílias. A atuação dos treinadores também incorpora estratégias pedagógicas que visam o ensino intencional de *Life Skills*, como autonomia, coragem, resiliência e fair-play. Além disso, o processo de avaliação do desenvolvimento dos atletas se mostrou fundamental para que uma boa formação ocorra. Tais abordagens têm gerado impactos positivos relatados tanto pelos atletas quanto por suas famílias e pelos próprios profissionais.

Palavras-chave: categorias de base; desenvolvimento positivo de jovens; futebol.

ABSTRACT

Football is one of the greatest sociocultural phenomena in existence today. As the most popular sport in the world, football offers numerous opportunities for human development. With the current evolution of the sport, youth academies have become a fundamental component for the operation of clubs and the entire sports ecosystem. Although many young athletes aspire to become professional players, only a minority will achieve this goal; therefore, the proper management of youth academies is essential. Positive Youth Development (PYD) is an approach to child and adolescent development that promotes the acquisition of competencies and skills—referred to as Life Skills—which are essential for a successful transition into adulthood. Sport represents a highly fertile context for the implementation of PYD and the teaching of Life Skills. Thus, well-structured and systematized sports programs aimed at promoting PYD among athletes can yield excellent outcomes across various domains. Therefore, the general objective of this study is to investigate the methodology and its practical application by professionals of a youth development club, with the purpose of promoting positive youth development in the context of high-performance Brazilian football. This study is characterized as descriptive, with a qualitative approach and case study procedures. Data collection involved document analysis to identify the club's principles and purposes, and semi-structured interviews with professionals to examine their practices. Thematic Analysis was employed for data analysis. The findings revealed that the club is structured around an intentional methodology, focused on both high-performance athletic development and the holistic development of young athletes. The internal organization consists of two main departments—Football and Methodology, and People and Culture—that work in an integrated manner, with strong cultural alignment among professionals. The institutional culture values patience in the developmental process, humanized education, multidisciplinary work, and prioritizes human development over immediate athletic performance. As intervention practices, the club offers pedagogical activities outside training sessions and maintains ongoing engagement with families. Coaches also adopt pedagogical strategies aimed at the intentional teaching of Life Skills, focusing on autonomy, courage, resilience, and fair-play. Furthermore, the continuous evaluation of athletes' development has proven fundamental to ensuring effective training. These approaches have generated positive impacts reported by athletes, their families, and the professionals themselves.

Keywords: youth academies; Positive Youth Development; football

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1	A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS NO FUTEBOL DE ALTO RENDIMENTO	20
2.2	DESENVOLVIMENTO POSITIVO DE JOVENS E O ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO	22
2.3	CARACTERÍSTICAS DE PROGRAMAS ESPORTIVOS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO POSITIVO DE JOVENS	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	29
3.2	CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO	29
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA	30
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	33
3.6	CONFIABILIDADE DO PROCESSO DE ANÁLISE.....	34
3.7	ASPECTOS ÉTICOS	35
4	RESULTADOS	36
4.1	PLANEJAR E ORGANIZAR INTENCIONALMENTE PARA CUMPRIR O PROPÓSITO DEFINIDO	36
4.2	ESTABELECEER UMA CULTURA E UM AMBIENTE POSITIVO FORTALECE O DESENVOLVIMENTO DE TODOS OS PARTICIPANTES.....	42
4.3	INTERVIR E AVALIAR INTENCIONALMENTE PARA MAIOR EFICIÊNCIA NA FORMAÇÃO.....	51
5	DISCUSSÃO	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O futebol brasileiro é reconhecido internacionalmente por sua tradição e capacidade de formar talentos que se destacam. De modo geral, o processo de formação esportiva para o alto rendimento é extremamente complexo, exigindo muito além de apenas habilidades físicas, técnicas ou táticas (Weinberg; Gould, 2023; Holt; Dunn, 2004; O'Sullivan, 2024). Devido ao aumento da pesquisa científica na área do esporte, e a crescente comercialização de jovens atletas no futebol, o investimento e preocupação em formar jovens jogadores para o cenário nacional e internacional recebe cada vez mais atenção (Relvas *et al.*, 2010; Souza, 2001). Embora o Brasil possua fatores culturais e sociais que favorecem a formação e descoberta de talentos no futebol (Uehara *et al.*, 2018; Abd Karim, 2022), os clubes formadores e categorias de base nacionais podem estar sendo ultrapassados no que se refere à organização, gestão e aplicação metodológica, quando comparados a outros países — sendo estes fatores determinantes para a eficiência da formação de atletas. Por isso, é fundamental que a abordagem seja holística, considerando fatores psicológicos, sociais, culturais e emocionais (Weinberg; Gould, 2023; Holt; Dunn, 2004; O'Sullivan, 2024).

A partir de uma perspectiva holística, a formação de jogadores de futebol no Brasil, assim como em outros países, enfrenta um problema relevante: muitos jovens abandonam, ou são forçados a desistir de sua potencial carreira por não alcançarem o nível profissional desejado. Isso ocorre, em grande parte, devido à extrema competitividade do ambiente, uma vez que há muitos atletas disputando um número limitado de vagas no topo do futebol profissional (Calvin, 2017; Souza 2022). Diante disso, estes jovens estão suscetíveis a passar pela adolescência sem ter adquirido uma variedade suficiente de habilidades e competências — necessária para outros contextos de suas vidas —, criando assim uma lacuna no seu desenvolvimento integral (Brown; Potrac, 2009). Essa problemática pode ser evitada se o clube assumir a responsabilidade de desenvolver os jovens que, em maioria, não alcançarão o nível profissional — mas que estão dedicando anos de suas vidas ao esporte. Muitas vezes, estes atletas estão sacrificando aspectos importantes de seu desenvolvimento, apenas para poder estar e cumprir as demandas que um clube de futebol exige. Nessa

perspectiva, para que o sucesso na formação esportiva e na transição para o ambiente profissional ocorra, alguns fatores são fundamentais. O clube deve dispor de princípios e objetivos claros, organização metodológica baseada em evidências e profissionais capacitados para compreender e aplicar estes fatores na prática (Larsen *et al.*, 2014; Morris; Tod; Oliver, 2015, Mills *et al.*, 2012).

Na busca por estruturar programas esportivos, nas últimas décadas a literatura vem discutindo diferentes abordagens, sendo uma delas o Desenvolvimento Positivo de Jovens (DPJ) (Petitpas *et al.*, 2005; Holt *et al.*, 2017). O DPJ é uma perspectiva enraizada na ótica do Sistema de Desenvolvimento Relacional, sobretudo na teoria bioecológica de Bronfenbrenner (1998). Nesta teoria, o desenvolvimento humano é resultado de interações bidirecionais entre indivíduo e o ambiente, em seus diversos contextos. Portanto, o DPJ consiste em um conjunto de estratégias para promover experiências positivas ao jovem, com o intuito de formar competências intrapessoais e interpessoais que serão úteis na transição para uma vida adulta bem-sucedida — sendo uma abordagem baseada no pressuposto de que todo jovem guarda em si um potencial que espera pelo seu desenvolvimento (Gould; Carson, 2008).

O esporte, assim como outros fenômenos que ocorrem dentro de estruturas organizadas, serve como ferramenta de implementação do DPJ (Holt; Deal; Pankow, 2020; Bruner *et al.*, 2021). Contudo, para que esta ferramenta funcione da maneira desejada, o programa esportivo — assim como todos os agentes envolvidos nele (Dorsh, 2022) — deve proporcionar ambientes que promovam aprendizados e aquisição de competências que transcendem somente a performance atlética (Pierce; Gould; Camiré, 2017). Além disso, parte destas habilidades psicossociais também podem ser fundamentais para o sucesso do atleta na transição para o profissional (Holt; Dunn, 2004; Gledhill; Harwood; Forsdyke, 2017), tornando assim cada vez mais interessante os clubes direcionarem esforços reais para a promoção desta aprendizagem.

Estas competências, chamadas de *Life Skills*, são entendidas como um conjunto de habilidades internas e valores pessoais desenvolvidos que sustentam boas tomadas de decisão e resolução de problemas da vida cotidiana de modo geral, aumentando a probabilidade de uma vida adulta de sucesso (Gould; Carson, 2008). No entanto, é importante ressaltar que o simples ato da participação esportiva não garante o desenvolvimento das competências citadas (Coakley, 2011, Holt; Deal; Pankow, 2020); o esporte deve ser entendido como um meio utilizado

intencionalmente para a propagação do DPJ. Portanto, quando programas esportivos não são devidamente estruturados, pode-se observar consequências negativas vindas deste ambiente, seja nos treinos ou em competições, sobretudo em programas voltados ao resultado e ao rendimento esportivo (Fraser-Thomas; Coté, 2009).

Sendo assim, existe a discussão na literatura sobre a implementação da abordagem DPJ em programas esportivos de alta performance, parecendo haver maiores dificuldades de aplicar na prática os conceitos e princípios do ensino explícito de *Life Skills* neste contexto (Fraser-Thomas; Strachan, 2015, Fraser-Thomas *et al.*, 2017). Embora exista a impressão de que o DPJ e o esporte de elite sejam objetivos separados, a literatura demonstra que eles podem coexistir de maneira harmônica, melhorando o ambiente, gerando clima positivo e melhores interações entre todos os agentes envolvidos no contexto esportivo (pais, treinadores, atletas, administradores...), podendo inclusive melhorar a própria performance esportiva individual e da equipe (Strachan; Coté; Deakin, 2011; Preston; Allan; Fraser-Thomas, 2021).

Diante do cenário atual de constante evolução da formação e desenvolvimento de talentos no futebol internacional, percebe-se a necessidade de investigações que contribuam para a maior compreensão das estruturas organizacionais e das metodologias que demonstram eficiência e responsabilidade no processo de formação de atletas em clubes. Estas investigações clareiam informações que facilitam as respostas para a seguinte pergunta: Qual é a metodologia que um clube de futebol formador aplica para desenvolver positivamente os seus atletas de alto rendimento e para contribuir com sua formação humana e esportiva? Informações provindas destes estudos tem o potencial de oferecer novos olhares e perspectivas para o desenvolvimento de atletas do futebol brasileiro e mundial, podendo contribuir para a manutenção da posição do Brasil no cenário internacional, com atletas capazes de performar e suprir as novas demandas que a sociedade e o futebol moderno oferecem.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a metodologia aplicada por profissionais de um clube formador com o propósito de desenvolvimento positivo de jovens no contexto de alto rendimento do futebol brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as características da metodologia que compõe a abordagem do desenvolvimento positivo de jovens de um clube formador no contexto de alto rendimento do futebol brasileiro;

- Compreender a estrutura e organização de um clube formador no contexto de alto rendimento do futebol brasileiro, e como estes fatores contribuem para a implementação dos princípios metodológicos;

- Analisar as estratégias dos profissionais para implementar a filosofia e os princípios metodológicos de um clube formador no contexto de alto rendimento do futebol brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

O futebol é o esporte mais popular no Brasil e no mundo, representando assim um grande potencial como meio para o desenvolvimento humano. Portanto, a boa orientação e estruturação de programas formadores de atletas podem resultar em grande impacto e transformação social (Bean; Forneris, 2016; Petitpas *et al.*, 2005). O jogador profissional de futebol de elite está inserido em um meio que conta com extrema visibilidade e alto valor financeiro envolvido, criando assim condições próprias de contribuição significativa com a sociedade. Além disso, a ideia de que os jogadores que não atingiram o nível profissional, mas que passaram por experiências positivas durante a trajetória, é fundamental para que se compreenda a responsabilidade que os clubes devem assumir com o desenvolvimento completo do ser humano nas etapas do processo de formação esportiva.

No Brasil, percebe-se um cenário onde ainda é muito escasso iniciativas esportivas de alto rendimento que tem como um dos principais objetivos a formação do jovem para a vida, e não apenas para o esporte e desempenho, sobretudo na modalidade do futebol. Com isso, justifica-se a relevância social e acadêmica de pesquisas que demonstram e clareiam informações de como as metodologias destes

programas são estruturadas e aplicadas, a fim de cumprir e gerar resultados em cima dos objetivos traçados, em relação ao ensino de *Life Skills* para atletas em formação de clubes de futebol.

Ressalta-se como justificativa pessoal do pesquisador, o desejo de aprimorar seu conhecimento sobre o Desenvolvimento Positivo de Jovens no contexto de alto rendimento, assim como o de se inserir em um meio estruturado e organizado das categorias de base de um clube do futebol brasileiro. Estes fatores e experiências serão fundamentais para o início de uma carreira profissional no ambiente de formação esportiva, assim justificando a motivação pela escolha do tema da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho foi organizada em três subcapítulos para fornecer suporte teórico-científico ao tema investigado. No primeiro subcapítulo houve inicialmente o objetivo de contextualizar a realidade do cenário atual da formação e desenvolvimento de talentos no futebol de alto rendimento, assim como algumas de suas problemáticas. O segundo subcapítulo apresenta o conceito de *Life Skills* juntamente com os pressupostos do Desenvolvimento Positivo de Jovens, relacionando-os com o esporte de alto rendimento. Por fim, o terceiro capítulo apresenta as características de programas que são estruturados para promover o DPJ.

2.1 A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS NO FUTEBOL DE ALTO RENDIMENTO

As categorias de base no futebol são organizações operadas para formar e desenvolver atletas aptos a desempenhar no alto nível deste esporte (Nesti; Sulley, 2014). O avanço da industrialização do futebol transformou as categorias de base em um “palco” de negócios, onde os clubes visam não apenas formar o atleta para a sua equipe principal, mas sobretudo lucrar com as transferências destes jovens para outros clubes (Souza, 2022). Sendo assim, este modelo operacional, executado pelas categorias de base, carrega em si uma série de problemáticas que serão discutidas adiante neste capítulo.

De início, um fator importante que gera discussões na literatura, a respeito da formação e desenvolvimento de talentos, é a especialização precoce no esporte (Côté; Lidor; Hackfort, 2009; Gould, 2010). Este conceito pode ser definido como o acúmulo excessivo de treinamento sistematizado e específico, antes das fases iniciais da adolescência, focado apenas em uma modalidade esportiva em detrimento de outras (Smith, 2015). A cultura da formação esportiva do futebol se enraizou na prática de captar possíveis talentos, e submetê-los à treinamentos específicos em uma idade precoce, além de inserir estas crianças em ambientes competitivos — mesmo que todas estas ações não parecem garantir ou ser essencial para o sucesso esportivo no longo prazo (Gould, 2010; Kliethermes *et al.*, 2020; Güllich; Barth, 2024). A principal preocupação à esta abordagem, além de questões éticas, é que o excesso de

treinamento e competição em uma idade crítica do desenvolvimento infantil pode trazer consequências negativas durante sua trajetória esportiva e pessoal, como lesões e o abandono devido a estresses físicos e psicológicos (Myer *et al.*, 2015; Malina, 2010; Fraser-Thomas *et al.*, 2017).

Na Inglaterra, país com forte tradição no futebol, alguns dados provocam reflexões importantes. 50% de todos os jogadores da base deixam o sistema após atingirem a idade de 16 anos (Premier League, 2011). Indo além, 98% dos jogadores que conseguiram um contrato na base aos 16, não estão mais atuando nas 5 principais ligas do país aos 18 anos (Calvin, 2017). Já no Brasil, um estudo realizado pela Folha de São Paulo (2024) mostrou que, na copa São Paulo de Futebol Júnior — maior competição nacional de categorias de base —, dos 1.925 jogadores que participaram na mesma edição, apenas 51 deles (2,6%) alcançaram uma carreira bem sucedida. 77,5 % não estão nem mesmo na Série D do Campeonato Brasileiro, ou se aposentaram do esporte. Enquanto isso, apenas 0,3% conseguiram alcançar uma liga da Europa, considerada a elite do futebol. Infelizmente as estatísticas não se mostram a favor do sonho de todos estes jovens e, por isso, a condução das categorias de base devem ser bem pensadas e repensadas a todo momento, buscando novas metodologias, abordagens, condutas e soluções.

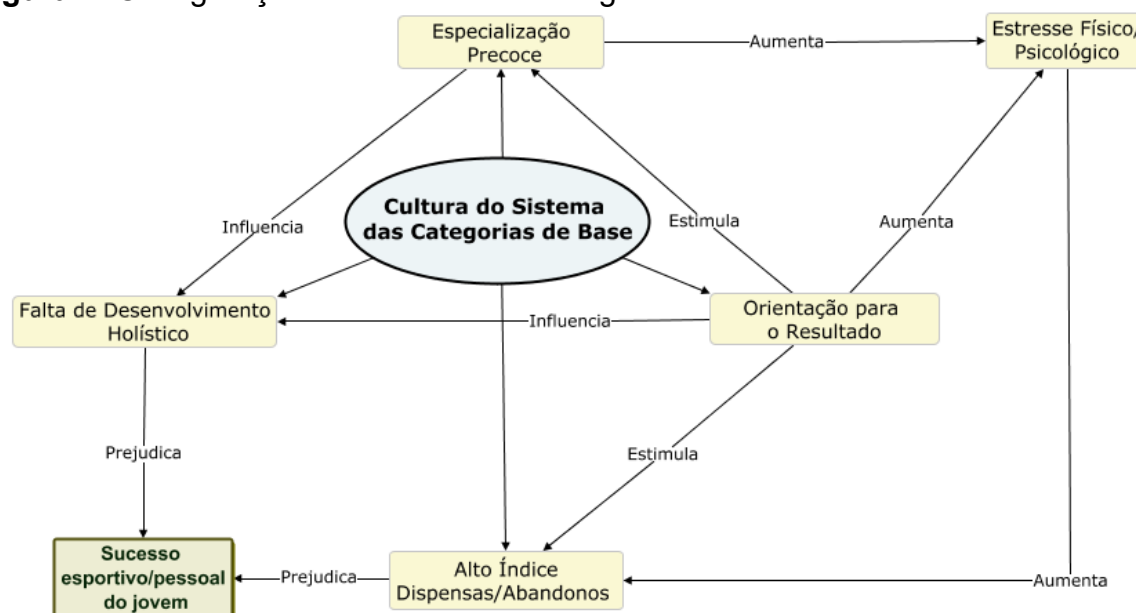
Considerando que a maioria dos jovens envolvidos no sistema das categorias de base não irão se tornar jogadores profissionais, algumas reflexões merecem ser levantadas. Alguns autores têm evidenciado que o processo de dispensa do clube aos jovens atletas pode desencadear em problemas psicossociais durante e após este evento, onde suas carreiras são interrompidas de forma involuntária e abrupta (McGlinchey *et al.*, 2022; Blakelock; Chen; Prescott, 2016). No estudo de McGlinchey *et al.* (2022), os jogadores da base relataram que suas carreiras eram muito incertas e imprevisíveis, descrevendo o momento em que foram dispensados pelo clube como uma “experiência traumática”. Após anos participando e se dedicando ao mesmo clube — uma vez que o processo tem começado cada vez mais cedo — quando são desligados do programa, os atletas podem demonstrar sentimento de perda de identidade, fracasso, confusão, sensação de raiva e traição, além de muita dificuldade na transição para outros ambientes fora do futebol (Brown; Potrac, 2009).

Nesse sentido, percebe-se que há um despreparo, ou negligência, por parte da gestão das categorias de base, para o momento de dispensa ou saída deste atleta do clube, deixando-o desamparado em um momento que é, no mínimo, delicado

(Green, 2009; Wilkinson, 2021). Dentro do clube, existe uma preocupação visível em relação ao desempenho esportivo e ao progresso dos aspectos físico-técnicos do jogador, sob uma perspectiva fechada no corpo como produto (Souza, 2001). Por outro lado, ainda se nota um descaso ao seu desenvolvimento psicossocial, além de uma lacuna em ações práticas e explícitas à fim de assumir a responsabilidade com a formação integral do jovem, com uma perspectiva ampla sobre seu desenvolvimento humano (Brown; Potrac, 2009; Rongen *et al.*, 2021).

A figura 1 representa a configuração em que a maioria das categorias de base de futebol se encontram, evidenciando uma cultura que se traduz em um ciclo vicioso de eventos, que leva à consequências negativas na vida de um jovem atleta.

Figura 1. Configuração do sistema das categorias de base de futebol



Fonte: O autor (2025)

2.2 DESENVOLVIMENTO POSITIVO DE JOVENS E O ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO

O Desenvolvimento Positivo de Jovens (DPJ) pode ser entendido como um olhar, ou uma perspectiva de abordagem ao processo de desenvolvimento infanto-juvenil. Essa perspectiva teórica, se ampara no pressuposto de que todo jovem guarda em si um potencial que espera pelo seu desenvolvimento (Gould; Carson, 2008; Holt; Deal; Pankow, 2020). Assim, cria-se a intenção de promover estímulos e experiências que provoquem o desenvolvimento de habilidades e competências internas e

externas, que serão necessárias para uma vida adulta de sucesso (Camiré *et al.*, 2011; Gould; Carson, 2008; Lerner, 2017). Essas habilidades e competências são comumente chamadas de *Life Skills*, que serão abordadas com maior profundidade adiante neste capítulo.

A perspectiva do DPJ tem a sua origem a partir das lentes teóricas do Sistema de Desenvolvimento Relacional (Lerner *et al.*, 2016; Overton, 2015). Nessa metateoria, o principal fator influente no desenvolvimento humano são as interações bidirecionais entre pessoa e os variados níveis do ambiente e contexto em que ela está inserida (Overton; Molenaar; Lerner, 2015). Uma das principais teorias derivadas do Sistema de Desenvolvimento Relacional é a teoria Bioecológica de Bronfenbrenner (Bronfenbrenner, 1998), e que possui uma sólida relação com o DPJ (Holt; Deal; Pankow, 2020).

Holt, Deal e Pankow (2020) explicam brevemente a teoria Bioecológica de Bronfenbrenner. Ela é fundamentada por um modelo de interação indissociável entre quatro conceitos: *Processos*, *Pessoas*, *Contexto* e *Tempo*. *Processos* refere-se às relações bidirecionais entre pessoas e o seu ambiente imediato. *Pessoas* representa as características individuais do sujeito, que influenciam suas interações sociais. *Contexto* refere-se à uma amplitude de ambientes que começa próximo ao sujeito, chamado de microssistema (time, família, colegas de escola) e flutua até uma região mais afastada do sujeito, chamado de macrossistema (governo, cultura do país, políticas econômicas). Por fim, o *Tempo* é dividido em 3 categorias: micro (situações específicas próximas), meso (se estende por dias, semanas ou até anos) e macro (dimensão de tempo que atravessa gerações). Em síntese, estes 4 conceitos estão estritamente conectados e formam um sistema integrado, que tem como produto o comportamento e o desenvolvimento humano, seja ele negativo ou positivo. A partir dessa teoria, o DPJ pode ser entendido como uma abordagem intencional que intervém nas variáveis deste sistema, para que se aumente a probabilidade de um desenvolvimento positivo no indivíduo (Strachan; Fraser-Thomas; Nelson-Ferguson, 2016).

O principal modelo consolidado na literatura referente ao DPJ, é o modelo dos 5 C's (Lerner *et al.*, 2011). Este termo é introduzido para representar 5 domínios do comportamento que englobam um desenvolvimento positivo, sendo eles: "Competência", "Confiança", "Conexão", "Caráter" e "Cuidado" (Lerner *et al.*, 2005) (Quadro 1). Quando os 5 C's são desenvolvidos em um indivíduo, ele se torna capaz

de contribuir consigo mesmo, com sua família, comunidade, e por fim com a sociedade no geral. Com isso, surge a “Contribuição” como o sexto “C” deste processo (Lerner, 2004).

Quadro 1. Definição dos 5 C's do Desenvolvimento Positivo de Jovens

5 C's	Definição
Competência	Visão positiva das ações de uma pessoa em áreas específicas, incluindo social, acadêmica, cognitiva e vocacional. A competência social refere-se às habilidades interpessoais (ex.: resolução de conflitos). A competência cognitiva refere-se às habilidades cognitivas (ex.: tomada de decisões). Notas escolares, frequência e resultados de testes fazem parte da competência acadêmica. A competência vocacional envolve hábitos de trabalho e explorações de escolhas de carreira.
Confiança	Um senso interno de autoestima e autoeficácia positiva global; a autovalorização geral, em oposição a crenças específicas de um domínio.
Conexão	Laços positivos com pessoas e instituições que são refletidos em trocas bidirecionais entre o indivíduo e seus pares, família, escola e comunidade, nos quais ambas as partes contribuem para o relacionamento.
Caráter	Respeito pelas regras sociais e culturais, posse de padrões para comportamentos corretos, um senso de certo e errado (moralidade) e integridade.
Cuidado	Um senso de simpatia e empatia pelos outros.

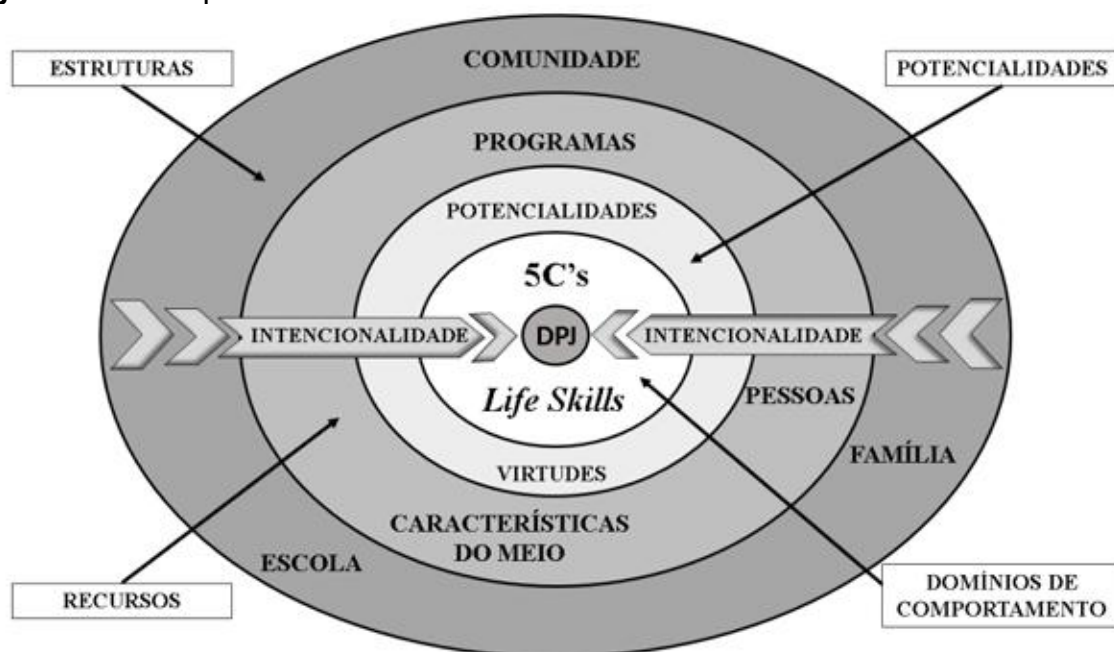
Fonte: Elaborado por Lerner, 2005.

Nesse sentido, para que ocorra o desenvolvimento positivo deve-se haver também o desenvolvimento e aprendizado de *Life Skills*. Este termo pode ser definido como um conjunto de habilidades físicas, comportamentais ou psicológicas, que proporcionem sucesso no enfrentamento de situações e desafios da vida cotidiana de forma geral (Gould; Carson, 2008; Hodge; Danish, 1999). Exemplos de *Life Skills* são: respeito, honestidade, trabalho em equipe, disciplina, liderança, controle emocional,

resiliência, entre outros (Bean; Kramers, 2022; Bean; Kramers; Harlow, 2022). Estas habilidades devem ser transferíveis de um contexto para outro (Papacharisis *et al.*, 2005). As *Life Skills*, assim como as habilidades físicas, devem ser ensinadas através da demonstração e da prática (Gould; Caron, 2008), o que torna a intencionalidade do ensino um fator crucial no processo, como pode ser observado no Continúo implícito-explicito de desenvolvimento de *Life Skills* proposto por Bean *et al.* (2018).

A figura 2 representa os pressupostos do DPJ, facilitando a visualização de todos os elementos presentes no processo.

Figura 2. Pressupostos do Desenvolvimento Positivo de Jovens.



Fonte: Palheta (2019)

O ambiente esportivo é amplamente reconhecido por seu potencial de implementação do DPJ e ao ensino de *Life Skills* (Holt, 2016; Pierce; Gould; Camiré, 2017). O modelo do sistema esportivo proposto por Dorsch (2022), representa todos os agentes envolvidos nesse contexto (pais, irmãos, colegas de time, treinadores...) tornando visível as interações sociais que nele ocorrem, do ponto de vista ecológico. Portanto, os programas esportivos que se preocupam intencionalmente em promover a integração deste sistema, juntamente com o ensino de *Life Skills*, são programas que tem maior probabilidade de colher resultados positivos da implementação do DPJ através do esporte, possibilitando um desenvolvimento integral do ser humano (Coté *et al.*, 2016).

Já o esporte de alto rendimento, é um contexto consideravelmente diferente do esporte de participação e de lazer, e merece uma análise mais aprofundada sobre suas características. Como visto na figura 1, a mentalidade de vencer a todo custo (orientação para o resultado) é uma das principais barreiras para promover o DPJ dentro de programas esportivos, pois ela reforça a crença de que o resultado deve preceder o bem-estar e desenvolvimento positivo do atleta (Preston, 2017; Fraser-Thomas *et al.*, 2017). Com isso, o esporte de rendimento tem o potencial de desencadear diversas experiências negativas para o atleta, como relacionamentos ruins com os treinadores, más interações entre colegas de equipe, pressão parental e estresse psicológico excessivo (Fraser-Thomas; Côté, 2009).

Por outro lado, o esporte de alta performance apresenta características que favorecem a implementação do DPJ, que não acontecem em outros contextos esportivos (Preston, 2017). Neste ambiente, os treinadores possuem uma demanda maior de tempo com os atletas, aumentando seu poder de influência sobre eles, possibilitando mais intervenções e oportunidades da promoção do ensino das *Life Skills* (Fraser-Thomas; Strachan, 2014). Além disso, o nível de competitividade, as demandas de treinamento, os desafios a serem enfrentados, as adversidades encontradas, todos estes são fatores que proporcionam momentos férteis à intervenção do treinador para reforçar o ensino de *Life Skills* (Fraser-Thomas *et al.*, 2017; Strachan; Côté; Deakin, 2011). Por fim, a “competição transformacional” — termo referido ao contexto competitivo como ferramenta de promoção do DPJ, (Santos *et al.*, 2024) — possui os ingredientes necessários para construir um significado de aprendizado que espelha a sociedade (Tarr *et al.*, 2023; Turgeon *et al.*, 2019)

Com isso, os programas esportivos voltados ao rendimento que apresentarem uma estrutura pedagógica e metodológica à fim de promover o DPJ em seus atletas, podem colher resultados expressivos em termos de desempenho coletivo da equipe, desempenho individual e de contribuição social (Holt; Dunn, 2004; Preston; Kerr; Stirling, 2016; Gonzalez *et al.*, 2020), uma vez que o ambiente influencia e é influenciado pelos indivíduos presentes nele (Bronfenbrenner, 1998).

2.3 CARACTERÍSTICAS DE PROGRAMAS ESPORTIVOS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO POSITIVO DE JOVENS

Os programas esportivos que possuem a intencionalidade de promover o Desenvolvimento Positivo de Jovens e o desenvolvimento holístico, apresentam algumas características comuns e que tendem a se repetir. Petitpas e colaboradores (2005) sugeriram um modelo de planejamento de programas para o desenvolvimento psicossocial, que será brevemente apresentado neste capítulo.

A base para o modelo é a premissa de que programas esportivos que promovem o desenvolvimento psicossocial em jovens, são aqueles que utilizam o esporte como um meio para proporcionar experiências que favorecem a autodescoberta e ensinam *Life Skills* de forma intencional e sistemática (Petitpas et. al, 2005). Além disso, esses programas possuem objetivos e estratégias bem definidos para garantir que essas habilidades possam ser aplicadas e transferidas para outras áreas importantes da vida.

Uma das principais estratégias para manter uma participação efetiva e constante do jovem no programa é em relação ao tipo de motivação que o ambiente fomenta no indivíduo (Petitpas *et al.*, 2005; Weinberg; Gould, 2023). Transferir a motivação voltada ao resultado e performance (orientação ao ego), para uma motivação intrínseca é essencial. A motivação intrínseca pode ser regada através do reconhecimento do esforço e do autodesenvolvimento, criando assim um ambiente voltado à tarefa e ao processo (orientação para a tarefa) e não ao resultado. Com isso, as chances do indivíduo resistir à fracassos e adversidades aumenta — o que é chamado de resiliência —, bem como seus esforços para continuar se desenvolvendo. Isso acontece devido à recompensa percebida estar vinculada ao processo de desenvolvimento e não apenas ao resultado esportivo, como vitórias, comparações sociais e reconhecimento do público (Petitpas et. al, 2005; Weinberg; Gould, 2023)

O modelo elaborado por Petitpas et. al (2005) é então composto por 4 dimensões: *Contexto*, *Recursos Externos*, *Recursos Internos* e *Pesquisa e Avaliação*. Cada dimensão será maior detalhada a seguir.

O *Contexto* refere-se ao ambiente em que o programa esportivo proporciona aos participantes. Este ambiente deve favorecer a iniciativa e independência de escolhas ao jovem, a fim de gerar a motivação necessária para persistir na busca aos objetivos definidos, que por muitas vezes serão extremamente desafiadores. O segundo elemento essencial, referente ao contexto, é o participante apresentar uma forte percepção de importância e pertencimento dentro de um grupo. O esporte pode proporcionar ao jovem um papel que seja claro e valorizado por seus pares, dentro de

um grupo. Por fim, um ambiente psicologicamente seguro é fundamental para que os jovens possam experimentar desafios, aprender com seus erros e receber apoio para superar dificuldades, promovendo um crescimento pessoal positivo (Petitpas et. al, 2005).

Recursos Externos refere-se a todos os elementos externos ao indivíduo que fortalecem a promoção do desenvolvimento psicossocial. A principal característica deste aspecto é a qualidade das interações sociais entre os adultos que lideram o programa e os jovens (Petitpas et al., 2005). Estes laços, quando construídos da melhor forma, são determinantes no desenvolvimento positivo do participante. Além disso, a comunidade que circunda o indivíduo é vista como um importante recurso externo, uma vez que a comunidade é o meio para que o jovem possa testar e transferir as habilidades e competências que foram adquiridas no processo. Portanto, as oportunidades de transferência de habilidades de um contexto para outro são essenciais para que o processo de aprendizado seja completo (Petitpas et al., 2005).

Recursos Internos refere-se às competências e habilidades que são adquiridas pelo indivíduo ao longo da sua participação no programa esportivo. Estes recursos tendem a ser desenvolvidos quando o programa procura ensinar *Life Skills* de forma intencional e sistematizada, demonstrando estratégias claras para alcançar os resultados esperados (Petitpas et. al, 2005; Bean et. al, 2018). O desenvolvimento de recursos internos também está associado ao menor envolvimento do jovem em comportamentos de risco (comportamento violento, uso de drogas...).

Pesquisa e Avaliação refere-se aos métodos de verificação do funcionamento das intervenções realizadas pelo programa. Ou seja, para aumentar a eficiência das intervenções, estas devem ser analisadas de forma objetiva e multidimensional, para que cada recurso interno seja devidamente avaliado, sobretudo utilizando instrumentos validados. A avaliação do desenvolvimento do participante também deve conter medidas que avaliem o aumento de atitudes positivas e a redução de comportamentos indesejados (Petipas et. al, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem qualitativa e procedimentos de um estudo de caso intrínseco. O objetivo do delineamento descritivo é caracterizar um contexto, população ou fenômeno específico, através de uma descrição detalhada sobre eles (Gil, 2008). Esse método foi escolhido para atender à necessidade de detalhar características de um contexto específico. Nesse caso, trata-se de um clube de futebol formador, no qual a coleta de dados permite compreender a prática profissional dos envolvidos no programa, revelando suas crenças, objetivos, percepções, hábitos e opiniões acerca do ambiente em que estão inseridos.

A abordagem qualitativa é fundamental para o entendimento aprofundado de fenômenos sociais complexos, baseando-se nas percepções únicas dos indivíduos ou ambientes estudados (Yin, 2011). A análise qualitativa requer do pesquisador uma integração entre habilidades analíticas, criativas e intuitivas (Martins, 2004).

O estudo de caso busca investigar um fenômeno específico por meio de uma análise detalhada e aprofundada (Yin, 2015). Neste trabalho, o estudo de caso foi escolhido pela necessidade de explorar as características de um programa esportivo. Como o objetivo não é generalizar os resultados ou fazer inferências para uma população mais ampla, uma amostra estatisticamente significativa não é necessária (Yin, 2009).

Caracterizado como um estudo de caso intrínseco (Stake, 1995; Baxter; Jack, 2008), este tipo de estudo se justifica pelo interesse particular no caso em sua totalidade. A opção por essa abordagem permite uma compreensão abrangente do programa investigado, com base em todas as informações coletadas.

3.2 CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

A presente pesquisa ocorreu por meio da investigação de um clube de futebol formador, que se propõe a formar jogadores de futebol no mais alto nível de rendimento e a transferi-los para outros clubes, onde os atletas podem fazer a transição para o contexto profissional do esporte. O clube em questão é uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituição privada no modelo empresa, tendo

sua sede situada no estado de São Paulo. As seguintes informações, que apresentam o contexto investigado, foram provenientes através de uma análise prévia no site oficial do clube (<https://sfera.fc.com.br/>. Acesso em: mar. 2025.)

“Somos uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF), fundada em 2021, e pautada pelas melhores práticas de governança e transparência. Com foco nas categorias de base, nosso objetivo é fazer com que cada atleta envolvido em nosso processo de formação atinja sua melhor versão, dentro e fora de campo.”

*“O **Raio Amado**, como somos conhecidos, é um clube de impacto social que nasceu do sonho de um grupo de empreendedores apaixonados por futebol e que veem o esporte como um agente de transformação.”*

*“Nosso propósito é **transformar as bases do futebol brasileiro** por meio de uma abordagem humanizada, formando atletas para a vida e cidadãos para o mundo.”*

Dessa forma, compreende-se que o clube se desenvolve a partir de princípios norteadores e uma metodologia específica que guia a prática de todos os profissionais envolvidos na instituição em questão. Esses princípios indicam uma preocupação da instituição em contribuir com aspectos sociais e educacionais por meio de seus serviços.

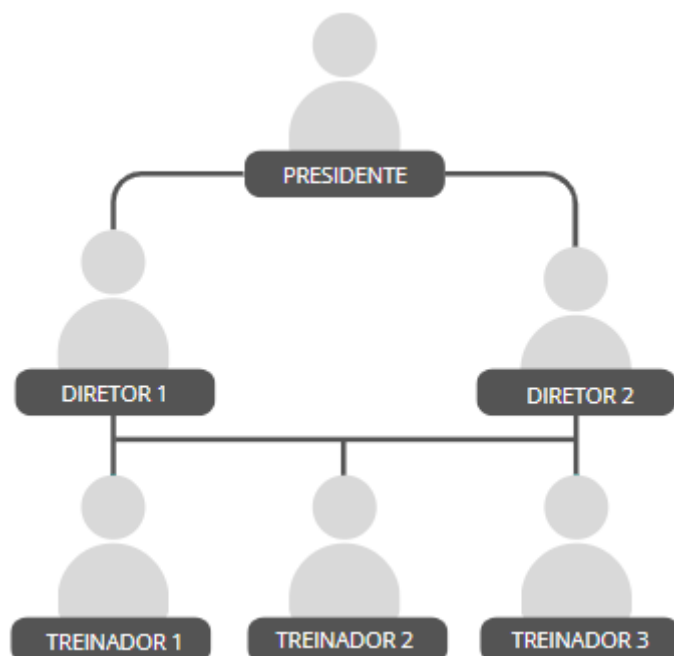
As informações citadas justificam a escolha deste clube em específico como contexto de investigação, pois possui declaradamente princípios explícitos que vão ao encontro do Desenvolvimento Positivo de Jovens através do esporte, no contexto de alto rendimento do futebol brasileiro.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Tendo em vista que o presente estudo busca clarear as características de um contexto específico, os participantes da pesquisa foram Presidente, Diretores e

Treinadores do clube formador. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional.

Figura 3. Disposição e seleção da amostra



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

A seleção intencional do Presidente e dos Diretores 1 e 2 justifica-se por estes representarem os profissionais que possuem maior influência na organização dos departamentos e na construção da metodologia do clube, contribuindo assim para o cumprimento do segundo objetivo específico do presente estudo.

Os treinadores 1, 2 e 3 foram selecionados de acordo com as diferentes fases do desenvolvimento esportivo, sendo os treinadores da categoria sub-20, da sub-15 e sub-14. Essa distribuição permite um olhar mais amplo da aplicação metodológica em atletas de diferentes idades e níveis de desenvolvimento humano e esportivo.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, a coleta de informações foi orientada pelo levantamento das diretrizes, princípios e normas gerais do programa esportivo, com ênfase nas estratégias empregadas para alcançar os objetivos estabelecidos pelo programa, além da avaliação realizada para visualizar seus resultados. Os dados foram

provenientes de material documentado, e das concepções declaradas pelos participantes da pesquisa.

Para a compreensão do programa esportivo, no que diz respeito aos princípios, diretrizes e normas gerais, foram utilizados materiais on-line publicado na página do clube e em veículos midiáticos. Essa etapa de análise foi conduzida em conformidade com as orientações de Marconi e Lakatos (2009), que defendem o tratamento analítico dos documentos, permitindo que sejam reinterpretados e reelaborados conforme os objetivos da pesquisa.

Para aprofundar as informações, buscou-se diagnosticar as concepções dos profissionais envolvidos no programa, como gestores e treinadores. A participação desses profissionais possibilitou a identificação de dados que refletem suas compreensões e interpretações sobre os princípios do programa, além de detalhar suas estratégias para o desenvolvimento de *Life Skills*, assim como os resultados alcançados.

A entrevista do tipo semiestruturada foi a técnica de pesquisa escolhida para analisar as concepções e interpretações dos profissionais do clube. A entrevista semiestruturada proporciona flexibilidade no diálogo entre pesquisador e entrevistado, assim possibilitando melhor articulação e assertividade na coleta de informações provenientes da entrevista (Moreira; Caleffe, 2006; Thomas; Nelson; Silverman, 2009).

As entrevistas foram realizadas primeiramente com os gestores e por fim com os treinadores. Essa ordem se justifica pela lógica hierárquica do roteiro das entrevistas, que foram baseadas em 4 dimensões, à fim de facilitar a obtenção de todas as informações desejadas. As dimensões são: (1) o contexto inicial da criação do clube, sua atual organização estrutural e seus objetivos; (2) os princípios metodológicos propostos para guiar a prática dos profissionais; (3) as estratégias elaboradas pelos profissionais para incorporar os princípios norteadores do programa na prática; (4) a descrição dos resultados obtidos até o momento.

A triangulação de diferentes fontes de informação foi necessária para alcançar uma compreensão mais ampla do programa estudado. Assim, buscou-se interpretar o programa com base nas premissas estabelecidas pela literatura, que destacam a importância dos princípios que orientam programas esportivos estruturados para promover o desenvolvimento psicossocial (Petitpas, 2005; Perkins et al., 2007) e o nível de conhecimento dos profissionais envolvidos, como treinadores e gestores,

capacitados a criar estratégias que viabilizem o desenvolvimento de *Life Skills* por meio do esporte.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi conduzida utilizando o método de Análise Temática (Braun; Clarke, 2006). Esse método de análise qualitativa orienta o pesquisador em relação aos dados, seguindo seis fases de análise (Quadro 2). Braun e Clarke (2006) descrevem essas fases como diretrizes, não regras rígidas que tornem o processo de análise linear. Assim, a Análise Temática permite ao pesquisador identificar padrões nos relatos que caracterizem diferentes temas dentro do conjunto de dados, possibilitando passar entre as fases conforme as necessidades da pesquisa.

O quadro 2 tem o objetivo de apresentar a nomenclatura e as características de cada uma das seis fases da Análise Temática, além de descrever o processo realizado pelo pesquisador na execução de cada etapa.

Quadro 2 - Fases da análise temática e os procedimentos adotados pelo pesquisador.

Descrição das fases	Descrição do processo
<p>1. Familiarização com os dados</p> <p>Transcrever os dados, fazer a leitura e releitura, anotando ideias iniciais.</p>	<p>Os dados foram transcritos na íntegra após a realização de todas as entrevistas. Após a transcrição, para cada entrevista, foi realizada uma primeira leitura juntamente com o áudio. Posteriormente, foi realizada uma seleção dedutiva de trechos específicos, baseando-se nos 4 componentes do modelo de Petitpas (2005). Para a organização visual deste processo, utilizou-se a plataforma Canva.</p>
<p>2. Geração de códigos iniciais</p> <p>Codificar as características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, agrupando dados relevantes a cada código.</p>	<p>Nesta fase, cada trecho foi devidamente codificado, desta vez de forma indutiva, ou seja, sem definição prévia. Portanto, os códigos surgiram através da interpretação do pesquisador em relação ao respectivo trecho selecionado da entrevista. O Canva seguiu sendo a ferramenta selecionada para esta etapa.</p>
<p>3. Busca por temas</p>	<p>Nesta fase, os códigos gerados foram agrupados e separados de acordo com os temas potenciais. Os temas surgiram</p>

Agrupar códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.	de forma dedutiva, baseando-se nas dimensões do roteiro de entrevista (Apêndices 1, 2 e 3) e nos objetivos específicos deste trabalho.
<p>4. Revisão dos temas</p> <p>Verificar se os temas funcionam em relação aos trechos codificados (Nível 1) e ao conjunto de dados completo (Nível 2), gerando um "mapa" temático da análise.</p>	Os potenciais temas foram revisados pelo pesquisador e distribuídos de forma que sua visualização fosse facilitada, através de um mapa temático. Para esta disposição visual do mapa, utilizou-se a plataforma Canva.
<p>5. Definição e nomeação dos temas</p> <p>Análise contínua para refinar as especificidades de cada tema e a história geral que a análise conta, gerando definições claras e nomes para cada tema.</p>	Nesta etapa, os temas e os subtemas foram definidos e agrupados de forma separada, no mesmo mapa temático. Por seguinte, a ordem da narrativa dos temas e subtemas foram definidas.
<p>6. Produção do relatório</p> <p>Última oportunidade de análise. Seleção de exemplos vívidos e interessantes, análise final dos trechos selecionados, relacionando a análise à questão de pesquisa e à literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.</p>	Na etapa final, após os temas e subtemas terem sido definidos, assim como a ordem de sua narrativa, o relatório foi produzido nos moldes deste trabalho. Os capítulos <i>Resultados</i> e <i>Discussão</i> apresentam o relatório na íntegra.

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006)

3.6 CONFIABILIDADE DO PROCESSO DE ANÁLISE

Para a realização de uma pesquisa de abordagem qualitativa, os pressupostos epistemológicos e ontológicos possuem papel fundamental na orientação em que o processo de análise deve ser guiado. Portanto, o processo de análise ocorreu através de uma perspectiva de construcionismo epistemológico. Ou seja, foi assumido que a realidade observada é construída socialmente e influenciada por diversos fatores, adotando uma ótica de ontologia relativista.

Através desta perspectiva epistemológica, diversos autores discutem se existe a real necessidade de técnicas de confiabilidade para avaliar o rigor da pesquisa qualitativa, e quais técnicas podem ser usadas de forma eficaz (Braun; Clarke, 2013; Cook, 2012; Smith; McGannon, 2017). É argumentado que, se o conhecimento livre

de teoria não pode ser alcançado, e a interpretação do pesquisador é um processo inerente à pesquisa qualitativa, avaliar a confiabilidade dos dados e da análise pode não fazer sentido (Smith; McGannon, 2017). Nesse sentido, o julgamento do rigor da pesquisa através de técnicas de confiabilidade é incompatível com a premissa epistemológica, além de muitas técnicas ainda serem questionadas em relação à sua eficácia.

Contudo, isso não significa que todas as técnicas de confiabilidade devam ser descartadas. Neste estudo, a principal estratégia utilizada, como recomenda Smith e McGannon (2017), foi submeter os dados e resultados à uma análise crítica de outros colegas pesquisadores. Desta forma, a interpretação dos dados foi compartilhada e construída em conjunto, gerando *feedbacks* e novas reflexões, tornando a análise mais robusta. Além disso, a interpretação dos dados foi baseada na literatura referente ao DPJ, onde buscou-se identificar congruências e similaridades dos dados com os conceitos e teorias de diversos autores dentro deste tema.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEPSH), na Universidade Federal de Santa Catarina (CAAE 88538025.0.0000.0121), conforme as normas de investigação exigidas pela Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Dessa forma, a participação de gestores e treinadores no estudo foi viabilizada a partir da leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As informações obtidas na coleta de dados foram utilizadas apenas para fins acadêmicos, sendo mantido o anonimato dos participantes da pesquisa. As informações obtidas por meio da análise documental foram utilizadas apenas em acordo com a perspectiva do presente estudo. Informações relacionadas aos aspectos éticos podem ser observadas no TCLE (APÊNDICES 4 e 5).

4 RESULTADOS

Considerando os objetivos do presente estudo, os resultados estão dispostos em 3 temas, apresentando as informações que caracterizam o clube formador em questão. As informações foram provenientes das entrevistas realizadas com o Presidente, Diretores e Treinadores, além de material divulgado de forma online pelo próprio clube. Sendo assim, os temas são: (1) Planejar e organizar intencionalmente para cumprir o propósito definido; (2) Estabelecer uma cultura e ambiente positivo fortalece o desenvolvimento dos participantes e (3) Intervir e avaliar intencionalmente para maior eficiência na formação.

4.1 PLANEJAR E ORGANIZAR INTENCIONALMENTE PARA CUMPRIR O PROPÓSITO DEFINIDO

Este primeiro tema apresenta o contexto na qual a instituição surgiu, assim como seus propósitos e objetivos. Dessa forma, os profissionais entrevistados demonstram como foi elaborada a organização interna do clube, em relação às diretorias e departamentos, bem como estes fatores colaboram e facilitam o alcance dos objetivos propostos.

Contexto da instituição, propósitos e objetivos

O clube de futebol em análise configura-se como uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF), modelo empresarial cujo principal objetivo, neste contexto específico, é a formação de atletas de alto rendimento voltados para o mercado esportivo nacional e internacional. A estratégia central da instituição consiste na valorização e posterior comercialização dos direitos econômicos desses atletas, visando a geração de lucros. Os jovens selecionados para integrar o clube passam a residir integralmente no centro de treinamento, onde recebem alimentação, alojamento e acompanhamento educacional.

“[...] o objetivo dessa empresa, obviamente, ele é dar lucro. A gente quer ser rentável no nosso negócio, e o nosso negócio é formar atletas de alto rendimento. Então o nosso objetivo

número 1, é ser o melhor processo de formação do Brasil em 5 a 10 anos. [...] nosso objetivo é formar muitos atletas com carreiras longevas no futebol mundial.” (Presidente)

Além de formar atletas de alta performance como primeiro objetivo, o clube apresenta outro propósito igualmente relevante e, principalmente, complementar: inovar nos processos formativos e promover uma formação integral ao jovem. Essa abordagem busca não apenas o desenvolvimento técnico-esportivo, mas também o crescimento pessoal, educacional e social dos indivíduos envolvidos, gerando impactos positivos em suas vidas, para além dos limites esportivos. Estas observações podem ser compreendidas através da página oficial do clube e do relato do Diretor 2.

*“Nosso propósito é **transformar as bases do futebol brasileiro** por meio de uma abordagem humanizada, formando atletas para a vida e cidadãos para o mundo.” (Página oficial do clube)*

“[...] o nosso modelo de negócios, que é como a gente se remunera, é através das transferências (dos atletas), mas acho que isso fala menos da filosofia. A nossa filosofia mesmo, e o nosso propósito, é impactar positivamente a vida das pessoas através do futebol. [...] através de uma formação integral e que leve em conta o que a gente entende que são os principais pilares de desenvolvimento [...]. Então é toda a parte técnica, é a parte física, é a parte mental/afetiva, é a parte acadêmica e a parte social. Então a gente olha essa formação como a formação de um indivíduo, porque o indivíduo vem muito antes do atleta.” (Diretor 2)

O Diretor 2 esclarece ainda que os atletas do clube, ao passarem pelo processo de formação que o clube promove, estarão aptos para seguir outros caminhos e outras carreiras, caso não sigam como jogadores profissionais de futebol.

“[...] óbvio, o primeiro (objetivo) é que eles se tornem atletas de futebol, de alta performance e de muito sucesso. Mas se esse não for um caminho possível, é quase como um efeito colateral que eles possam seguir qualquer outra carreira que eles quiserem. Isso para a gente é fundamental. [...] no ano passado, todos os nossos atletas que se formaram no terceiro colegial tiveram bolsa de faculdade de 100%. E todos eles foram fazer uma faculdade”

Já os treinadores, os principais responsáveis por liderar o desenvolvimento de todos os aspectos relacionados à performance esportiva nos atletas, também demonstram consciência em relação aos propósitos do clube, compreendendo de forma clara o seu papel enquanto treinador de um clube que procura oferecer um desenvolvimento integral aos seus atletas.

“Acho que o clube preza muito pela parte humana do atleta, de desenvolver o atleta em vários fatores, seja na parte comportamental, de educação, a gente fala de escola, o sócio emocional do atleta também. [...] isso vai desenvolver o atleta para quando ele chegar na Sub-20, ele estar pronto para estar no mercado do futebol ou para estar em outros mercados também.” (Treinador 3)

“O que o clube espera de qualquer um dos treinadores é que forme bons seres humanos e bons jogadores. Acho que é isso. É desenvolver os meninos o máximo possível das duas áreas.” (Treinador 2)

Organograma da instituição e organização interna

Para que a empresa cumpra com os objetivos propostos, a primeira iniciativa dos idealizadores do clube foi criar um organograma e definir as diretorias e

departamentos dentro desta empresa, estabelecendo a organização e funções principais das diretorias do clube.

“[...] muito clube vai ter escrito em algum lugar que pensa no ser humano, porque ninguém vai dizer que não, a questão não é essa. A questão não é o que está escrito no caderno metodológico ou na metodologia [...], a questão é como você toma as decisões na prática, então a primeira coisa que a gente fez foi o organograma.” (Presidente)

Através desta declaração, percebe-se que a organização interna, elaborada no processo inicial de criação do clube, demonstra uma influência significativa para que os propósitos e objetivos sejam transferidos para a prática profissional, por todos os funcionários do clube.

“A gente tem o Presidente, e a gente tem dois diretores. Um diretor de Futebol e Metodologia e uma diretora de Pessoas e Cultura, estão na mesma linha hierárquica, tem a mesma voz aqui dentro e tem a mesma relevância para o clube. Então se você pede um organograma do Sfera e observa, o organograma já grita para você que as coisas são do mesmo tamanho e isso desce para a estrutura inteira, a estrutura inteira nasce assim.” (Presidente).

Como explicado pelo Presidente da instituição, as duas diretorias compõem os principais departamentos do clube em relação à formação de atletas. Além disso, também é ressaltado que a diretoria de Pessoas e Cultura é o maior diferencial deste clube, quando comparado a outros clubes tradicionais. Portanto, este departamento possui um papel fundamental na contribuição da formação integral dos jovens.

“A área de Pessoas e Cultura eu acho que é o nosso grande diferencial, que é onde os clubes não fazem, não prestam atenção e a gente investe tanto quanto. É a área responsável por toda a parte de “pescoço para cima”, que é cognitiva,

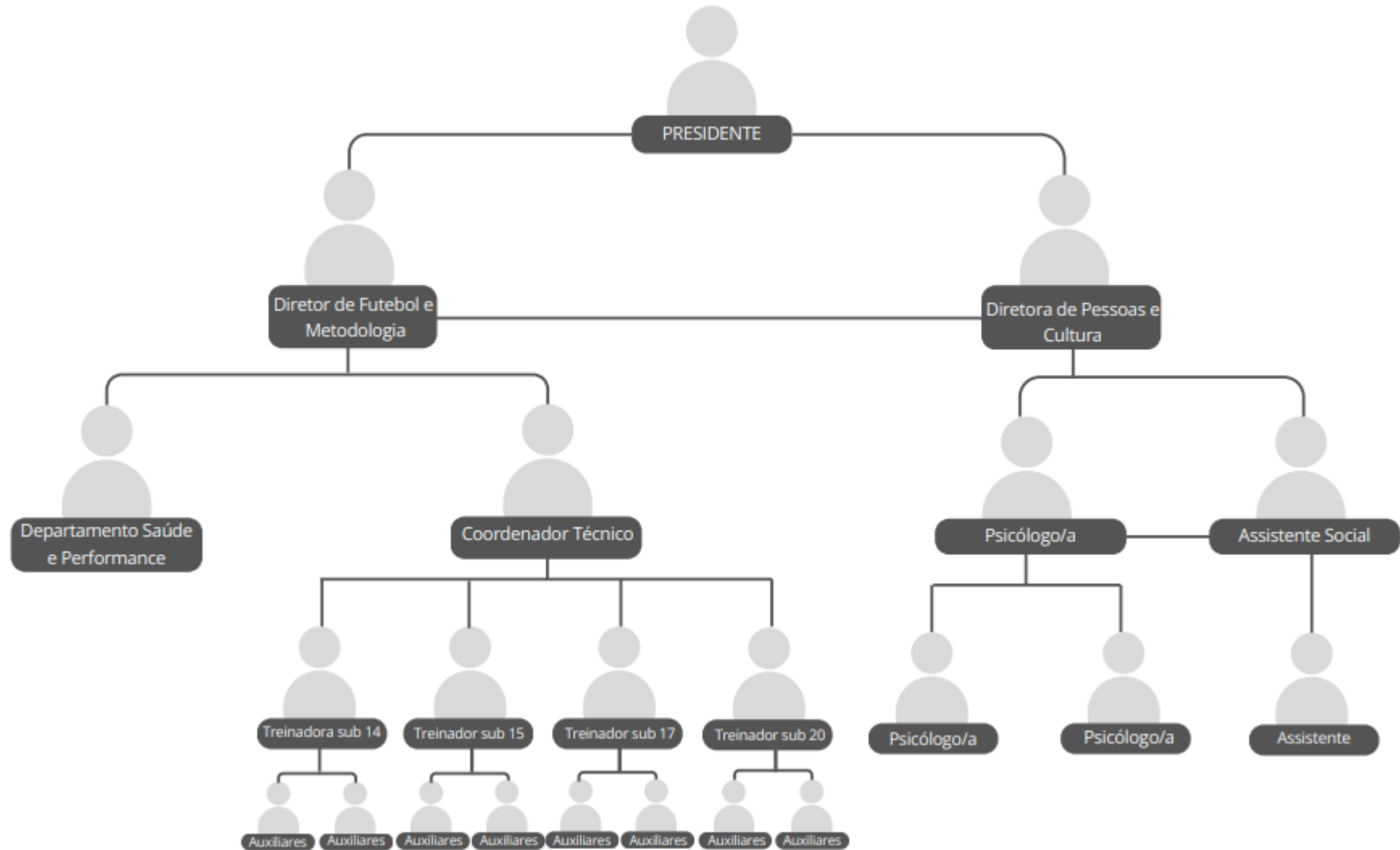
psicossocial, psicológica, educação formal. É tudo que a gente acha que vai fazer com que o nosso atleta de 18, 19 anos tenha resiliência, adaptabilidade, autonomia, saiba tomar decisão, saiba se comportar, saiba entender o ambiente, saiba a importância que ele tem na sociedade, onde ele está envolvido. [...] tudo isso vai fazer com que ele se adapte melhor, que ele tenha carreira mais longa, que ele tome decisões mais corretas.”
(Presidente)

Para maior compreensão do funcionamento da diretoria de Pessoas e Cultura, o Diretor 2 explica como é a disposição da equipe que compõe este departamento, com profissionais voltados à área de psicologia e assistência social.

“Hoje quem fica diretamente relacionado a mim é a equipe psicossocial. Então, eu tenho a Joana, que é a assistente social e que cuida de toda a parte acadêmica e social, e ela tem uma assistente que é a Claudia. A área de psicologia tem a Clara, que é a psicóloga-chefe [...], na equipe dela tem o João e a Roberta. São três psicólogos, então.”

Já a diretoria de Futebol e Metodologia é responsável por “[...] desenhar a metodologia, mas mais do que desenhar metodologia [...], garantir a questão do treinamento e a formação esportiva, tática, técnica e física dos atletas.” (Presidente).

Figura 4. Organograma do clube



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

A figura 4 demonstra como as duas diretorias e suas respectivas equipes estão dispostas, facilitando a compreensão da organização estrutural do clube.

O diretor 1 reforça que a integração entre as duas principais diretorias é um fator fundamental para que o clube funcione da maneira desejada, transferindo para a prática os objetivos iniciais: *“A relação com o departamento (Pessoas e Cultura) é, sem sombra de dúvida, o grande ponto do clube. Porque verdadeiramente é uma integração entre nós ali [...]. É natural a gente trabalhar em conjunto para decidir tudo.”*

Portanto, percebe-se que a criação intencional destes departamentos é um ponto inicial importante para que os propósitos do clube sejam postos em prática, através das funções e responsabilidades de cada integrante e de cada equipe. As características e funções de cada departamento, assim como suas abordagens à formação integral de atletas, serão aprofundadas nos próximos capítulos.

4.2 ESTABELEECER UMA CULTURA E UM AMBIENTE POSITIVO FORTALECE O DESENVOLVIMENTO DE TODOS OS PARTICIPANTES

Uma vez apresentado o contexto referente aos princípios e objetivos da instituição, assim como seu organograma e organização interna, se faz necessário compreender como ocorre a integração, as funções e as abordagens de todos estes profissionais no dia a dia. Para isto, este segundo tema descreve a concepção dos profissionais sobre a cultura estabelecida, o ambiente que o clube proporciona e como estes fatores facilitam um melhor processo de formação e desenvolvimento para os atletas.

Características que compõe o perfil dos profissionais

À fim de promover inovação através de um processo de formação integral, os profissionais deste clube devem apresentar características ou perfis específicos, que contribuam para a fluidez do processo e mantenham a cultura do clube bem estabelecida. Dessa forma, o Presidente explica como é a seleção de um profissional para atuar nesta empresa.

“Para a gente, é mais importante o “fit cultural” do que a capacitação momentânea. [...] Ou você acredita nisso que a

gente está fazendo ou você não acredita [...]. Então, o nosso processo de avaliação, ele olha muito mais as características pessoais [...], de alinhamento cultural com a gente, do que necessariamente se já está pronto para aquele cargo.”
(Presidente)

Portanto, é notável que existe um cuidado em escolher o profissional ideal, que apresente características pessoais que melhor correspondem à cultura estabelecida pela instituição. Esta preocupação ocorre pela intenção de potencializar os resultados obtidos, mantendo pessoas que trabalham em congruência e na direção do propósito central da instituição.

“Eu já entrevistei muitas pessoas para cargos aqui que, tecnicamente, elas me atendem muito bem, mas do ponto de vista da cultura, de entender o que é o Sfera, não entenderiam o que é isso aqui.” (Diretor 1)

“[...] a nossa cultura está mais bem estabelecida e eu sinto que até o reconhecimento do perfil do profissional, dos departamentos que fazem parte do processo seletivo, também está bem claro.” (Treinador 1)

Para que melhor se compreenda quais são estas características e crenças, e como elas constroem uma cultura compartilhada, os treinadores 1 e 2 relatam suas concepções acerca deste tema.

“Eu acho que é um clube que permite que eu seja quem eu sou, e eu acho que isso para todos os funcionários. Ou seja, é um clube que não contrata qualquer funcionário, que tenha qualquer perfil. [...] todas as pessoas que estão aqui têm um pouco do perfil do clube. Por isso que se permite que você seja quem você é. O clube acredita em pessoas que têm empatia, que pensam não só no lado de resultados do atleta, mas também no ser humano. Acho que é um clube que faz questão de olhar e se

cobrar para olhar para o lado humano dos atletas, e acho que isso é muito importante para mim.” (Treinador 2)

“Durante o processo seletivo, [...] ficava muito claro que o clube emitia muitas das coisas que eu acreditava [...] uma educação mais humanizada, mais multidisciplinar, algo que ressignifica o sucesso, que vê o atleta como um todo, não somente como um atleta. É um clube que realmente acredita que melhorando as pessoas, melhorando o ambiente, você consegue trazer o melhor e potencializar a capacidade do atleta, principalmente nessas idades mais sensíveis.” (Treinador 1)

“É um clube extremamente proativo de profissionais que não trabalham no Sfera porque ganham muito dinheiro, trabalham no Sfera porque o clube tem uma cultura que casa com a visão de mundo da pessoa, então é um processo de valores pessoais. [...] Então a gente se entrega demais, tem muita paixão, tem muita energia, tem muito tempo [...]” (Treinador 1)

Sendo assim, fica evidente que um processo seletivo criterioso – selecionando profissionais que apresentam características pessoais específicas, que harmonizam com a filosofia de trabalho do clube – é um fator fundamental para que a instituição funcione da maneira que ela se propõe a executar.

Alinhamento do trabalho multidisciplinar

Embora o organograma demonstre duas diretorias que a princípio estão separadas uma à outra, os processos são a todo momento compartilhados entre todos os profissionais, em um ambiente que promove a construção coletiva, tanto para os processos de formação quanto para tomadas de decisão.

“[...] então eu fui entendendo que o clube não funciona com normas diretivas rígidas [...] o Sfera eu aprendi que funciona de uma outra forma. O Sfera gosta da construção coletiva, da

discussão. Se nós vamos comprar um cano de PVC ou se vamos jogar um campeonato, tem que envolver todo mundo.” (Diretor 1)

“Acho que é tudo uma construção. Primeiro que a gente está aqui se propondo a fazer uma quebra de paradigma de verdade. O que a gente se propõe a fazer não é só da boca para fora, é de verdade mesmo. [...] É uma coisa que a gente não vê no futebol. Mas eu sinto que essas duas diretorias hoje conseguem ter uma integração bastante grande e importante, que a gente se escuta muito. A gente tem uma intenção e uma vontade de construir juntos que eu acho que no final é o que importa.” (Diretor 2)

Na prática, não existe um distanciamento entre os profissionais de diferentes equipes. Pelo contrário, ficou claro que todos os profissionais, de ambos os departamentos, possuem mesmo poder de decisão e mesma importância no processo de desenvolvimento dos atletas, atuando de forma integrada no dia a dia.

“[...] todo mundo está no mesmo nível e com a mesma importância [...]. Cada categoria tem um psicólogo, por mais que não é, na teoria, do departamento de futebol, esse psicólogo faz parte da comissão técnica e faz tudo que nem a comissão técnica, [...] a psicologia tem seu horário com a reunião de intervenção coletiva, [...] tem sua intervenção de psicologia individual, da mesma forma que eu tenho o meu treino, o psicólogo ou a psicóloga vem para o treino e faz a sua observação, essa observação ela é discutida na comissão [...]. (Treinador 1)

“Cada psicólogo que atende cada categoria, ele dá feedback dos atletas diariamente aos treinadores. Então tem uma discussão sobre cada menino quase que diária aqui.” (Diretor 1)

É possível perceber que existe uma liberdade e autonomia, por parte da equipe de Pessoas e Cultura, para integrar os processos de formação junto à comissão técnica e ao departamento de Futebol e Metodologia, o que é essencial para que este processo seja mais fluido e traga maiores benefícios à formação dos jovens.

“A gente está em um trabalho muito próximo com a psicologia. Acho que a psicologia hoje é fundamental e essencial dentro do futebol, principalmente nesse processo de formação. Esse trabalho integrado, a gente consegue, principalmente o setor de psicologia, eles conseguem identificar o que o atleta e o grupo em si têm que evoluir.” (Treinador 3)

Além da integração entre os departamentos, existe uma forte integração entre as comissões técnicas de diferentes categorias. Isso permite que não se crie uma percepção de hierarquia entre elas, o que também pode trazer benefícios para a formação dos atletas. Assim, todas as comissões participam igualmente do processo, sob as mesmas condições, respeitando as individualidades e características que cada categoria e faixa etária apresentam.

“Eu acho que é uma ignorância enorme achar que a importância da categoria vem num processo hierárquico (da maior [sub 20] para a menor [sub14]). Não vem. Cada uma tem a sua função, e cada categoria tem a sua importância. Cada categoria tem a sua limitação e tem a sua delicadeza. [...] é um mundo vivo ali, é uma ecologia [...], quanto maior a noção a gente tem, maior a nossa facilitação entre os colaboradores” (Treinador 1)

Além disso, a integração entre as comissões para avaliar o desenvolvimento e o processo de formação dos atletas é fundamental, considerando que o objetivo da instituição é manter o mesmo atleta no clube pela maior quantidade de tempo possível. Ou seja, quanto mais profissionais estiverem envolvidos e cientes do processo de formação de cada atleta, maior serão os benefícios para esse atleta.

“A gente participa em conjunto da avaliação dos atletas, que é uma avaliação trimestral [...] onde a gente senta como se fosse um conselho de classe, [...] a gente envolve a comissão técnica daquele menino, a comissão técnica que vai assumir esse menino e quem já passou com ele anteriormente. (Diretor 1)

Abordagens para a formação e desenvolvimento do atleta

Em relação às abordagens e à cultura estabelecida entre os profissionais deste clube, o primeiro ponto que pode ser ressaltado é a paciência em relação à dedicação do tempo necessário para um processo de formação de longo prazo.

“A gente tem uma paciência no início de realmente enxergar o atleta, enxergar as limitações, enxergar as qualidades, enxergar as dores, enxergar as paixões. Então, a gente dá primeiro tempo para o atleta se identificar dentro do espaço que ele tem agora, que é um espaço, na minha categoria (sub 14), um espaço diferente. É a primeira vez que mora longe dos pais, longe dos amigos, longe da cidade, etc. Então, a gente realmente dá esse tempo para o atleta criar essa identidade [...]”
(Treinador 1)

O Diretor 2 corrobora com esta perspectiva de abordagem, exemplificando a paciência necessária e o respeito que se deve ter ao processo de desenvolvimento do indivíduo, demonstrando a importância de compreender a pessoa por trás do atleta, assim como o seu contexto.

“[...] A gente tem casos de atletas que chegaram aqui com comportamentos muito ruins [...], que quase foram dispensados em alguns momentos. E a gente achava que ainda tinha esperança, [...] vamos trabalhar, vamos estar mais perto. Vamos chamar a família para perto. [...] os próprios atletas falam para a gente: eu sou outra pessoa hoje em dia.” (Diretor 2)

Embora esta seja uma perspectiva de abordagem considerada ideal pelos gestores do clube, não são todos os profissionais que conseguem, a todo momento, aplicar na prática essa “filosofia” de trabalho. Esta pode ser uma dificuldade encontrada, principalmente por parte das equipes da comissão técnica.

“[...] Sendo honesto, é uma luta diária, porque a Comissão Técnica se pega muitas vezes a fazer comportamentos que é o natural do mercado (de outros clubes tradicionais). Por exemplo, um menino cometer um ato grave ainda se discute se vamos mandá-lo embora. E a gente tem que dizer não, a gente é Sfera por ser diferente. Vamos tentar entender o contexto desse menino, entender por que ele toma essas decisões e lembrar que você é um educador, você não é só um treinador. Mas sendo bem honesto, isso é diário.” (Diretor 1)

Com isso, entende-se que existem comportamentos norteadores que devem ser seguidos pelos profissionais, em relação às abordagens de treinamento e desenvolvimento dos jovens do clube, mas que muitas vezes devem ser lembrados e corrigidos. Outro fator que caracteriza uma abordagem voltada à formação, são ações que minimizam a pressão pelo resultado esportivo (orientação ao resultado), evitando um possível viés nos treinadores, durante o processo de formação dos atletas.

“[...] e a gente montou uma cultura [...] de que a gente quer formar, o nosso negócio é formar. Você vai lá na nossa sala de troféus, [...] tem um mapa mundi com as fotinhos dos meninos que saíram daqui, e estão jogando em algum lugar, esse é o nosso troféu, não é o Campeonato Sub-17. O nosso troféu é um atleta nosso formado aqui, estando com uma carreira depois daqui [...]. (Presidente)

“Eu acho que aqui não tem uma pressão que a gente vê em outros clubes. O clube te dá muita tranquilidade para trabalhar,

até porque se a gente foi contratado pelo clube, você exerce a sua função em formar, acredito muito nessa palavra, em formação, formar o atleta. [...], então acho que essa pressão que a gente sente em outros clubes, a gente não sente aqui.”
(Treinador 3)

O Diretor 1 relata, sob o ponto de vista de um treinador, como o ambiente da competição e a orientação para o resultado pode influenciar o seu comportamento e suas tomadas de decisão em relação a um jovem atleta e ao seu processo de formação:

“[...] O vencer te torna um cara competidor a qualquer custo. Então, de novo, eu começo a ver o menino como um número. Então se ele me dá problema, ele não está respondendo do jeito que o clube quer, então para que eu (treinador) não me dê mal, eu acabo excluindo-o. E aí eu me esqueço que eu sou um educador, que eu tenho que ajudar ele. E aqui eles têm um ambiente propício para isso porque nós não cobramos o resultado em si. A gente cobra o desenvolvimento.”
(Diretor 1)

Com isso, o treinador que atua por este clube deve apresentar comportamentos e uma filosofia de trabalho que vão ao encontro da formação do atleta, colocando-o sempre como prioridade no processo.

“Então, um treinador ou uma treinadora do Sfera, não coloca as suas vontades, os seus modelos de jogo, os seus medos, o seu ego acima da evolução dos atletas. Isso é algo que a gente lembra constantemente. Em todas as nossas conversas, em todas as nossas avaliações, eu acho que a gente faz isso entre os treinadores, de não deixar uma pressão superficial cegar a gente para o que é o mais importante para o menino”
(Treinador 1)

Mais uma vez, percebe-se que existe um esforço para manter os profissionais alinhados no principal objetivo de formar os atletas, colocando o processo à frente do resultado. No entanto, o Diretor 1 relata que isso nem sempre é possível, e que os profissionais com o tempo vão se entendendo e se ajustando ao contexto do clube: “*Não vou te dizer que é um mundo perfeito e que todo mundo age assim aqui. É evidente, as pessoas vão se adequando. O que eu acho que é o mais importante é a gente entender que tem um modelo de trabalho aqui que faz a pessoa olhar para isso.*”

Resultados e impactos observados

Somadas as características e fatores mencionados, que compõem a cultura e ambiente do clube, naturalmente alguns resultados podem ser observados. Uma das formas de se observar os impactos positivos que o clube gera, é através dos relatos dos atletas e de seus familiares.

[...] tem inúmeros depoimentos, de pais e mães de meninos que não ficaram mais com a gente e que dizem: meu filho ajuda mais em casa, meu filho ganhou autonomia, meu filho não arrumava o quarto, agora arruma, meu filho virou melhor atleta [...]. Então, a gente tem inúmeros exemplos e relatos de famílias que trazem informações de que os meninos andaram pra frente, saíram melhores do que entraram.” (Presidente)

“A gente teve agora meninos que foram para fora [...]. Ele foi para o Torreense de Portugal, foi vendido. E no dia em que ele foi embora, ele disse: vocês mudaram a minha vida, com o que eu aprendi aqui, [...] de cumprir horário, ser respeitoso com as pessoas, falar sempre a verdade seja qual a consequência que tiver... Então, a gente sente quando não é da boca para fora, sabe?” (Diretor 1)

Além dos depoimentos dos familiares e dos próprios atletas, os treinadores também se sentem impactados, ou até mesmo transformados, uma vez que

começaram a trabalhar neste clube. O Treinador 1 e 3 relatam como as características dos atletas o surpreenderam e o impactaram positivamente.

“[...] uma coisa que me chamou muita atenção aqui, quando eu cheguei, foi a forma educada que os atletas te tratam. Muito diferente dos outros clubes. De vir e cumprimentar você. ‘Tudo bem, professor? Como é que está?’. Isso aí mexeu muito comigo, no bom sentido, para amadurecer como profissional. Porque [...], comparando outros clubes, com os que eu passei, a gente não tinha essa vivência que a gente tem com os atletas aqui. Então eu pude me desenvolver, juntamente com os atletas, nesse perfil de ser um cara que vai e abraça o atleta, conversa, o atleta vai e desabafa com você, o que ele está sentindo, passando na casa dele.” (Treinador 3)

“Então o clube veio realmente para impactar a minha vida também, e o fato de ter impactado tão positivamente é assim que eu consigo constantemente abraçar os valores do clube e passar por todas as dificuldades que a gente passa, por muita dificuldade.” (Treinador 1)

Percebe-se que o ambiente promovido pelas pessoas, que compõe a instituição, parece exercer uma forte influência sobre os atletas e sobre os próprios profissionais, em uma relação mútua de aprendizado e transformação.

“[...] o Sfera tem uma coisa que é muito linda assim, porque o Sfera realmente traz o melhor das pessoas, [...] eu acho que não tem ninguém que esteve aqui por um mês ou dois anos que não entenda os impactos positivos que essa instituição tem nas pessoas” (Treinador 1)

4.3 INTERVIR E AVALIAR INTENCIONALMENTE PARA MAIOR EFICIÊNCIA NA FORMAÇÃO

O seguinte tema demonstra, de forma objetiva, quais são os processos e iniciativas de intervenção e avaliação identificados, referentes à formação e ao desenvolvimento integral dos atletas participantes deste clube.

Iniciativas para a formação integral oferecidas pelo clube

Como explica o Diretor 2, em função do ensino público brasileiro apresentar defasagens e não ser considerado ideal, o clube promove iniciativas vinculadas ao ensino escolar, à fim de cobrir uma lacuna no desenvolvimento educacional dos jovens: *“infelizmente, aqui no Brasil, a gente tem uma educação pública que acaba tendo um gap [...] com relação à educação [...]. Então, o que a gente fez para conseguir diminuir um pouco esse gap foi colocar aqui um momento de tutoria.”*

Como explicam os Diretores 1 e 2, para que este momento de tutoria ocorra, o clube buscou firmar parceria com uma plataforma digital, que oferece diversos conteúdos e métodos de aprendizado, voltados à educação e ao conteúdo escolar.

“a gente tem uma plataforma que é usada nas melhores escolas particulares de São Paulo, que a gente utiliza aqui através de uma tutora que é contratada. Ela trabalha aqui com os meninos não só para lições de casa, mas para desenvolver a parte educacional deles.” (Diretor 1)

“[...] a evolucionar é uma plataforma de São Paulo, de escolas particulares, que monta, através de provas e avaliações, monta trilhas de conhecimento e trilhas de reforço. E aí elas são bem individualizadas e tudo online” (Diretor 2)

Além de promover uma parceria com uma plataforma de estudo, o clube também oferece aulas de inglês para os atletas, visando proporcionar um preparo para uma carreira bem sucedida no âmbito internacional.

“Duas vezes por semana eles têm aula de inglês, que a gente também sabe que é fundamental, ainda mais nessa carreira, que

possivelmente eles saiam do Brasil. Então, eles precisam ter o inglês, pelo menos o básico eles precisam entender.” (Diretor 2)

Além das iniciativas mencionadas, o clube também promove encontros semanais com todos os atletas, de todas as categorias. Estes encontros têm a finalidade de proporcionar palestras e discussões de temas que estão além do jogo futebol, proporcionando momentos específicos para o desenvolvimento de competências como pensamento crítico, comunicação, trabalho em grupo, entre outras.

“a gente divide os grupos e faz com que eles consigam debater entre eles, para eles conseguirem ir desenvolvendo cada vez mais o senso crítico, com relação a questões que são muito atuais e que eles vão ter que, em algum momento, conseguir se posicionar. [...] nesses encontros, a gente consegue lidar mais com os temas relacionados à cidadania, [...] pautas de educação antirracista, de respeito ao consentimento e esse tipo de sexualidade. É nesse momento que a gente trabalha com eles.”
(Diretor 2)

“A gente discute temas com eles de racismo, a gente discute temas com eles de aposta esportiva [...], a gente chama muito eles a pensar, a participar do processo, a entender o que está acontecendo. Isso é muito importante para a gente.”
(Presidente)

Visto que os atletas residem no centro de treinamento, os gestores do clube entendem que aproximar as famílias ao processo de formação também é um fator fundamental: *“A gente entende que a família é parte do processo de formação do atleta. A gente quer ter a família muito perto”* (Diretor 2). Com isso, as pessoas mais próximas ao atleta, no caso das famílias, podem também contribuir de forma positiva para o objetivo final, que é a formação integral deste jovem.

“Então, todo mês a gente tem uma reunião de pais. Todo mês. Toda última quinta-feira do mês a gente tem essa reunião de pais. [...] no ano passado a gente lançou a Academia de Pais. A gente trata temas específicos [...] então a gente fala sobre a vida no alojamento, sobre a carreira do atleta, sobre a adolescência, sobre como é lidar com o filho morando fora de casa.” (Diretor 2)

Portanto, é notável que a Diretoria de Pessoas e Cultura promove, juntamente ao departamento de Futebol e Metodologia, diversas práticas e encontros que estimulam o aprendizado de habilidades psicossociais. Isso também ocorre através das atividades conduzidas pelos profissionais da psicologia: *“A gente tem aqui vários temas que são trabalhados com eles nas atividades de psicologia. E todos eles têm a ver com concentração, foco, fortalecimento mental, um letramento emocional.” (Diretor 2)*

Iniciativas e estratégias aplicadas pelos treinadores

Embora o clube promova oportunidades de aprendizado de *Life Skills*, os treinadores também demonstram possuir consciência do seu papel em como colaborar com a formação integral, sobretudo nas idades iniciais do processo.

“A gente tem várias estratégias de fazer [...] que esse jogador, quando chega no Sfera, ele entenda que isso aqui vai ser um processo de colaboração [...], para que o atleta se sinta à vontade em falar, falar mesmo, comunicar, independente se está certo ou errado [...] entender que ele é participante daquele momento e não um ouvinte somente.” (Treinador 1)

Para que a formação integral também ocorra durante os treinos e jogos, e não somente pelas atividades que o clube promove, os treinadores devem ser capazes de compreender e aplicar as diretrizes do clube nos treinos, juntamente com a formação esportiva deste atleta. Sendo assim, o Treinador 1 relata quais são essas diretrizes e exemplifica como são usadas durante os treinos de sua categoria.

“[...] são sete “raios”, então dentro desses raios tem coragem, eficácia, resiliência, trabalho em equipe, fair play, energia, tem muita coisa que eu acredito que todas as comissões técnicas tentam colocar isso no dia a dia e principalmente nos jogos. [...] isso está escrito no plano de treino, toda vez que a gente tem um jogo, a gente pergunta qual é o raio principal que a gente deveria usar. Então, por exemplo, nos últimos dois jogos [...] a gente tem falado muito de coragem, então coragem mesmo, coragem de falar, coragem de correr, coragem de se apresentar, coragem de se sentir desconfortável, coragem de passar por fadiga, coragem de jogar o jogo o tempo todo, então a gente vem falando essa palavra que casa muito com os nossos conteúdos técnicos e táticos.” (Treinador 1)

O treinador 2 também descreve como ele interpreta a importância de habilidades psicológicas para a performance esportiva de seus jogadores e de sua equipe, abordando como os aspectos relacionados à psicologia pode fazer grande diferença no desempenho.

“o cara que é muito forte mentalmente, que aguenta, que suporta, que é mais forte que o outro na “cabeça”, ele vai ser melhor que os outros, então eu acho que para a formação deles e pra equipe também, em todos os momentos o “mental” é muito importante.

Com isso, o treinador 2 exemplifica quais são algumas de suas estratégias para desenvolver tais habilidades durante os treinos, demonstrando uma abordagem ao treino que centraliza aspectos comportamentais, voltados ao controle emocional durante o jogo.

“A primeira coisa que eu trabalho é a parte comportamental [...] a abordagem é 100% “mental”. Então, por exemplo, são treinos de um time com 1 a menos, precisando virar o jogo, aí depois você muda o time, e aí você causa estresse. Eu como árbitro do

treinamento, eu erro de propósito para ver a reação dos meninos, e aí todo treino vai sendo uma lição, [...] nessa idade, se você está com um a menos, você está perdendo, o seu amigo erra, você começa a xingar ele. Então, a abordagem vai muito para esse lado, muito para o lado de ter coragem para jogar, é desenvolver a parte mental mesmo em todos os aspectos, ser cada vez mais homem mesmo [...].” (Treinador 2)

Portanto, é perceptível que os treinadores compreendem que devem exercer práticas que complementam e colaboram para a formação integral dos atletas, aparte das atividades que já são promovidas fora do momento dos treinos. Com isso, os treinadores elaboram estímulos e constrangimentos durante as atividades, que irão proporcionar um aprendizado destas habilidades que não necessariamente estão restritas à performance, mas que irão contribuir para um melhor desempenho esportivo.

Avaliação do processo de formação

Para que o processo de formação dentro do clube aconteça da forma que se espera, alguns processos de avaliação foram estabelecidos para que se verifique o progresso e desenvolvimento dos jovens, bem como o dos próprios profissionais. O processo de avaliação dos profissionais engloba aspectos de conhecimento técnico, mas também de compatibilidade cultural, ou seja, se o profissional apresenta crenças e valores que harmonizam com o propósito do clube.

“A nossa avaliação dos profissionais é aquela nine box, onde você tem em um eixo o impacto que ele gera, ou seja, a capacitação, a capacidade técnica dele. No outro eixo, a gente chama do “ser Sfera”, que é o método cultural.”

Tais características citadas são avaliadas de acordo com os comportamentos norteadores que o clube estabeleceu e que foram nomeados “raios”, como explica o Diretor 2:

“essa avaliação [...] ela tem a ver com os nossos raios. São sete. São os nossos comportamentos norteadores. Então, todo mundo aqui, funcionários, atletas, todo mundo é avaliado pelos raios [...]. Autonomia, energia, resiliência, fair play, trabalho em equipe, coragem e eficiência/eficácia”.

Com isso, entende-se que o clube estabeleceu processos de avaliação que são pautados em cima das diretrizes, ou comportamentos idealizados, que devem ser transmitidos através de todas as pessoas que participam nesta instituição. Em respeito a avaliação do progresso e desenvolvimento dos atletas, existe mais de uma forma que o clube estabeleceu como procedimento de avaliação. O treinador 3 explica que existe uma avaliação com maior profundidade, que ocorre duas vezes ao ano: *“Então no meio do ano e final do ano a gente tem avaliações mais detalhadas. Então reúne toda a diretoria do clube, todos os treinadores numa sala, a gente fica ali das 8 h até as 18 h da tarde, só para pra almoçar [...] pra gente discutir atleta por atleta.”*

Nestas avaliações, o Treinador 3 ainda ressalta que os profissionais de ambos os departamentos avaliam em conjunto quatro aspectos pré-estabelecidos, referente ao desenvolvimento holístico dos jovens: *“Tem a parte técnica, a parte do DSP (saúde e performance), a parte psicossocial e a parte de educação, que é a escola.”*

Portanto, percebe-se que o atleta também é avaliado de forma integral, abrangendo critérios relacionados ao desenvolvimento técnico-tático, ao físico, ao educacional e ao psicossocial. O processo ocorre de forma multidisciplinar, ou seja, diversos pontos de vista são levantados por profissionais que trabalham diretamente com aquele jovem.

“[...] senta todo mundo aqui, a gente coloca na TV a foto de um por um da categoria, o treinador fala, o psicólogo fala, a assistente social fala, e a parte da preparação física fala, sobre cada atleta. Então, a gente sabe a história inteira da vida de todos os moleques [...] todo mundo sabe sobre tudo dos meninos, acho que isso é muito importante.” (Treinador 2)

Embora o clube tenha estabelecido processos de avaliação, muitas das informações utilizadas ainda se demonstram subjetivas e baseadas em observações e discussões, sobretudo em relação ao aspecto psicossocial. Estas discussões são fundamentadas através das contribuições e observações que cada profissional oferece, acerca daquele jovem que está sendo avaliado.

“[...] A gente está trabalhando para tentar, cada vez mais, com que essas informações estejam planejadas e codificadas para que seja fácil de usar. Mas na prática, muitas dessas coisas acabam sendo mais subjetivas.” (Presidente)

Sendo assim, apesar da avaliação realizada, que se demonstra bem difundida no clube com a participação de diversas áreas e profissionais, ainda se nota a falta do uso de instrumentos validados para que se avalie o desenvolvimento psicossocial.

“A gente tem uma ferramenta, a gente tem uma ferramenta de plano de ação, mas que a gente construiu. Então, ela é super caseira, ela é nada automatizada, a gente até está pensando em automatizar um pouco, mas é muito mais para provocar a discussão do que qualquer outra coisa” (Diretor 2)

5 DISCUSSÃO

O presente estudo se propôs a investigar a metodologia de um clube de futebol formador, que utiliza o Desenvolvimento Positivo de Jovens como abordagem para a formação de atletas de alto rendimento. Para cumprir este objetivo, buscou-se compreender quais são os princípios e normas que guiam esta metodologia, assim como as concepções e reflexões dos profissionais sobre suas práticas.

A instituição investigada se configura como um clube-empresa, que apresenta seu propósito voltado à transformação do sistema de categorias de base de futebol no Brasil, impactando positivamente a vida das pessoas através do esporte. Para isso, o clube promove abordagens e iniciativas que colaboram para o desenvolvimento integral do jovem atleta. Sendo assim, a discussão deste trabalho se apoia na ótica bioecológica do desenvolvimento humano (Bronfenbrenner; Morris, 1998, 2006), assim como na literatura referente ao DPJ e ao processo de formação em categorias de base de futebol.

Em seu estágio inicial, o planejamento e a organização do programa esportivo ocorreram a partir do propósito como premissa estabelecida pelos idealizadores deste clube. Sendo assim, o clube busca inovar no processo de formação de atletas de futebol, iniciando um movimento de transformação da cultura das categorias de base no Brasil. Com seu propósito definido, a instituição demonstrou consciência e intencionalidade na divisão de departamentos e equipes, apresentando uma abordagem holística ao processo de formação. A consciência e intencionalidade no planejamento é considerado um dos principais fatores para que programas de formação esportiva obtenham sucesso em sua implementação (Newman et al., 2012; Strachan; Coté; Deakin, 2011; Bean; Forneris, 2016).

No contexto do futebol, embora muitos profissionais reconheçam e destacam a importância que o desenvolvimento psicossocial exerce sobre a formação e performance de atletas, pouco esforço e recursos são direcionados à esta área (Nesti; Sulley, 2014). Isso ocorre, em parte, pela resistência apresentada por treinadores e gestores em atribuir autonomia e estabelecer proximidade com os profissionais da psicologia esportiva (Nesti, 2010; Heidari, 2023). Portanto, a consolidação de uma diretoria específica, responsável por liderar os processos de desenvolvimento psicossocial, representa um primeiro passo importante na etapa de construção do clube.

Em sua essência, programas esportivos voltados ao desenvolvimento são holísticos, ou seja, abordam diversos aspectos do desenvolvimento físico e social (Perkins *et al.*, 2007). Com isso, o clube promove integração entre as equipes de profissionais, sobretudo a equipe de psicólogos e assistentes sociais, resultando em um ambiente construtivista e multidisciplinar ativo. Neste ambiente, todos os profissionais interagem constantemente e constroem juntos as bases para qualquer tomada de decisão relevante, evitando centralizar todo o processo e responsabilidade no treinador apenas. Os benefícios desta abordagem podem ser reforçados por Nesti e Sulley (2014), que ressaltam a importância que um corpo de psicólogos possui sobre o processo de formação e transição de um atleta nas categorias de base de futebol.

Dado que o DPJ e o ensino de *Life Skills* são diretamente influenciados pelos objetivos do programa e pelos treinadores (Coakley, 2016), o clube estabeleceu critérios estritos para a contratação dos profissionais, que são a ponte entre o propósito do clube e a implementação prática. No modelo de Bronfenbrenner e Morris (2006), as características biopsicossociais — que caracterizam o componente *Pessoas* do modelo PPCT — possuem papel fundamental no desfecho da interação entre dois indivíduos, influenciando seu desenvolvimento e comportamento. Nesse sentido, o clube se mostra assertivo na escolha de profissionais que possuem características identificadas como ideais. De forma mais específica, estas características englobam empatia, paciência, motivação intrínseca alinhada ao propósito do clube e, principalmente, a capacidade de enxergar o indivíduo e ser humano antes do atleta. Portanto, quando este conjunto de pessoas — que possuem características e propósitos semelhantes — interagem entre si na mesma direção, cria-se um elo sólido que exerce uma transformação mútua nos jovens e profissionais deste ambiente. Esta interação pode ser caracterizada pelo o que Bronfenbrenner nomeou de *Processos*, em seu modelo bioecológico (Bronfenbrenner; Morris, 2006).

Estas interações mencionadas, começam a dar corpo para a cultura que se estabelece continuamente no clube. Com isso, forma-se um conjunto de *Processos* que irão caracterizar o *Contexto*, sendo este o terceiro componente do modelo bioecológico (Bronfenbrenner, 1998; Côté; Strachan; Fraser-Thomas, 2007). Para isso, algumas abordagens são difundidas à fim de guiar as intervenções e interações destes profissionais. Uma das principais abordagens é depositar o foco e direção das intervenções para o desenvolvimento e formação, minimizando ao máximo a pressão pelo resultado imediato. Como mostra o componente *Contexto* do modelo de Petipas

(2005), criar um ambiente voltado à tarefa é um fator crucial no estímulo da motivação intrínseca que, por sua vez, favorece o aprendizado de *Life Skills* através do esporte. Neste modelo de motivação, o indivíduo tende a desenvolver maior resiliência e disposição para continuar evoluindo frente à novos desafios, adquirindo importantes habilidades que aumentam a probabilidade de sucesso na carreira profissional (Holt; Dunn, 2004; Gledhill; Harwood; Forsdyke, 2017).

Dado este contexto de abordagem, o departamento de Pessoas e Cultura elaborou algumas estratégias e atividades para promover o desenvolvimento integral dos jovens, fora dos momentos de treino e jogos. Dentro do centro de treinamento, os atletas participam de aulas de inglês e encontros semanais, onde se envolvem em discussões e palestras diversificadas. Estes encontros significam um momento exclusivo para o desenvolvimento de competências, como o pensamento crítico e comunicação, uma vez que os atletas são estimulados a pensar e debater sobre assuntos diversos. Além disso, os momentos dedicados à tutoria, assim como o uso da plataforma Evolucionar, também representam importantes iniciativas referentes ao reforço do aprendizado escolar. Todas estas atividades revelam um processo sistematizado e regular para que se promova o desenvolvimento de competências globais que, além de influenciar indiretamente a performance esportiva, também são fundamentais para o sucesso na transição à vida adulta (Preston, 2017; Gould; Carson, 2008).

Além destas iniciativas, o departamento de Pessoas e Cultura também promove um contato muito próximo com os pais e familiares de todos os atletas, sendo este um fator catalisador do processo de formação, como é discutido por diversos autores (Knight *et al.*, 2016; Holt *et al.*, 2008; Dorsch *et al.*, 2022). Muitas vezes, as atitudes recorrentes dos pais podem prejudicar o desenvolvimento dos filhos, mesmo que de forma não intencional (Hardwood *et al.*, 2019). Por isso, a iniciativa Academia de Pais, citada pelo Diretor 2, é uma demonstração de que o clube compreende a efetividade de aproximar os pais para o processo, e de educá-los a respeito do que engloba ser pai ou mãe de um atleta de alto rendimento (Dorsch *et al.*, 2017).

Embora o clube ofereça diversas atividades dentro do centro de treinamento, os treinadores são um dos agentes que mais podem influenciar o ensino e aprendizado de *Life Skills* (Côté; Gilbert, 2009). Com isto, os treinadores do clube também são incentivados a promover estímulos durante a prática esportiva, que levem os atletas à adquirirem e praticarem estas habilidades. Sendo assim, os treinadores

se baseiam em comportamentos norteadores pré-estabelecidos pelo clube (nomeado de raios) e que devem complementar as práticas de treino, e o conteúdo técnico-tático. Um exemplo de habilidade estimulada, citada por mais de um treinador, é a coragem. Neste contexto, pode-se entender a coragem como um exemplo de *Life Skill* praticada através do esporte. Considerando que esta habilidade é registrada e planejada no plano de treino, assim como no plano de jogo, pode-se identificar que o ensino se caracteriza como explícito, de acordo com o modelo Contínuo Implícito/Explícito proposto por Bean *et al.* (2018). Neste modelo, algumas condições específicas definem o ensino implícito e explícito, sendo que a segunda forma apresenta maiores benefícios de aquisição e transferência das habilidades (Bean *et al.*, 2018). Dentre estas condições, o ensino começa a flutuar de implícito para explícito quando as *Life Skills* são previamente definidas e as oportunidades de prática são intencionalmente criadas (Bean *et al.*, 2018).

Tendo em vista o clima e cultura que o ambiente proporciona, embora seja uma instituição muito recente, alguns resultados positivos já podem ser destacados. Os resultados estão pautados principalmente em três aspectos: transições bem sucedidas para o contexto profissional; mudanças de comportamento e desempenho observadas; e *feedbacks* através dos próprios atletas e seus familiares. Tanto os treinadores quanto os diretores relataram que os jovens conseguiram evoluir significativamente em termos técnico-táticos e psicossociais, mesmo em um curto período de tempo dentro do clube. Embora estabelecer uma relação causal entre intervenção e comportamento seja algo complexo, estes relatos e observações podem ser um indicativo de eficácia das intervenções realizadas.

Estes resultados podem também ser atribuídos às estratégias de avaliação que foram criadas dentro do clube. Segundo o modelo de planejamento de programas esportivos, elaborado por Petitpas *et al.* (2005), o quarto componente se refere à *Pesquisa e Avaliação*. Neste tópico, é evidenciado que o programa esportivo deve implementar protocolos que documentem o progresso e guiem as intervenções e práticas, de forma multidisciplinar. Nesse sentido, a instituição demonstrou possuir processos bem estabelecidos de avaliação dos atletas. Para isso, o clube realiza uma abordagem holística, verificando quatro aspectos do desenvolvimento: físico, técnico-tático, escolar (notas e desempenho) e psicossocial.

Especificamente sobre a avaliação do desenvolvimento psicossocial, o clube demonstrou depositar uma importância significativa para este aspecto da formação.

Esta avaliação ocorre através de discussões, relatos e observações realizadas em conjunto pelos profissionais, em um momento dedicado exclusivamente a isso. Os parâmetros avaliativos são baseados nos “raios”, sendo sete comportamentos norteadores: autonomia, energia, resiliência, fair-play, trabalho em equipe, coragem e eficiência/eficácia. Com isso, percebe-se que o processo de avaliação do desenvolvimento psicossocial é pautado em cima de habilidades e competências – entendidas como *Life Skills* – que os atletas necessitam desenvolver, e que serão constantemente colocadas sob avaliação. Contudo, apesar de bem estabelecido, este processo de avaliação se demonstrou excessivamente empírico, com ausência de instrumentos e ferramentas que promoveriam maior objetividade na avaliação do desenvolvimento psicossocial. É natural que para a avaliação destas características, informações e dados subjetivos se sobressaíam. No entanto, é ideal que programas esportivos sejam capazes de combinar informações provenientes de discussões empíricas e do uso de instrumentos validados, para que a tomada de decisão seja melhor fundamentada (Petitpas et al., 2005). Alguns autores propuseram meios de se avaliar o desenvolvimento positivo baseando-se nos 5 C’s do DPJ (Jones *et al.*, 2011; Vierimaa *et al.*, 2012; De Campos *et al.*, 2025).

Por fim, o tempo é um aspecto de muita importância para que o resultado esperado aconteça. Portanto, o clube promove um esforço para que o mesmo atleta se mantenha do início ao fim no processo de formação, ou seja, dos 14 aos 19 anos de idade, reduzindo ao máximo possível o número de dispensas ao longo do processo. No modelo bioecológico (Bronfenbrenner; Morris, 2006), o *Tempo* é o último componente do modelo PPCT, sendo um fator determinante no desenvolvimento humano, como resultado da regularidade das interações ao longo de dias, semanas, meses e anos. Com isso, os atletas que permanecerem por tempo suficiente sob as interações e intervenções deste clube, possuem maior probabilidade de obter os resultados positivos a partir da abordagem do DPJ, e atingir o sucesso na transição profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar a metodologia aplicada por profissionais de um clube formador com o propósito de desenvolvimento positivo de jovens no contexto de alto rendimento do futebol brasileiro. Sobre a realidade da instituição, buscou-se identificar as características da metodologia que compõe a abordagem do DPJ, a organização e estrutura do clube, assim como as estratégias elaboradas pelos profissionais para a implementação da metodologia.

No que diz respeito às características da metodologia, notou-se que o clube promove discursos e narrativas que casam com a teoria do DPJ, como foi evidenciado através da página oficial e das concepções dos profissionais participantes da pesquisa. Isto evidencia que o clube possui a intenção declarada de promover o desenvolvimento positivo de jovens, dentro do contexto de alto rendimento.

Dessa forma, a intencionalidade da organização interna, referente aos departamentos e funcionários, se mostrou fundamental para a implementação da metodologia. Com duas principais diretorias, o clube busca inovar no processo de formação e desenvolvimento psicossocial dos atletas – quando comparado à normativa de outros clubes de futebol. Para isso, identificou-se que a diretoria de Pessoas e Cultura possui um papel crucial neste processo, sendo um dos grandes diferenciais que o clube apresenta.

Em relação às estratégias elaboradas pelos profissionais, algumas iniciativas e padrões de comportamento foram identificados, harmonizando com a literatura pré-estabelecida referente ao DPJ. O clube promove iniciativas para o desenvolvimento fora dos horários de treino, como aulas de inglês, tutoria escolar, palestras, grupos de debate, entre outras ações sociais. Além das iniciativas promovidas pelo clube, os treinadores demonstraram possuir consciência e congruência com os propósitos estabelecidos, assim como com toda a cultura que o clube carrega. Dessa forma, os treinadores promovem estímulos e atividades que também contribuem para o desenvolvimento integral dos atletas.

As estratégias de avaliação do desenvolvimento dos atletas também foram identificadas como um fator relevante para os resultados observados. O clube apresentou critérios bem definidos para a avaliação holística dos atletas, apoiando-se em comportamentos norteadores estabelecidos – entendidos como *Life Skills*. No entanto, os métodos de avaliação referente aos aspectos psicossociais ainda estão

baseados majoritariamente em observações e discussões empíricas, sendo esse um fator que pode ser melhorado.

Como implicações práticas desta investigação, sugere-se ao clube a elaboração de normas que sejam mais estritas para a avaliação do desenvolvimento psicossocial dos atletas. O uso de instrumentos, como questionários, pode ser implementado para dar maior suporte e fundamento para as discussões empíricas. Dessa forma, a tomada de decisão para as intervenções dos profissionais se torna melhor orientada.

Com ênfase no processo de formação em categorias de base do futebol, este estudo fornece detalhes sobre o planejamento e organização de um clube empresa no modelo SAF, assim como detalhes sobre as práticas dos profissionais dentro do dia a dia desta instituição. Com isso, gestores e profissionais de outros clubes podem se beneficiar deste estudo ao usar as informações a respeito do planejamento, organização e implementação e levar para seus respectivos contextos.

No que se refere às limitações do estudo, a investigação foi pautada em cima da literatura pré-existente, análise documental e, principalmente, nas concepções dos profissionais participantes. Com isso, a construção da realidade observada aconteceu através das declarações de 6 participantes que vivenciam o clube integralmente, selecionados de forma intencional, de acordo com os seus respectivos cargos dentro da instituição. Embora o diretor 2 represente a equipe de psicólogos do clube, a ausência da participação direta dos psicólogos nas entrevistas pode ser apontado como uma possível limitação do estudo. A ausência da contribuição destes profissionais, que atuam diretamente nas intervenções voltadas ao desenvolvimento psicossocial, pode limitar uma compreensão mais aprofundada sobre este processo.

Outra limitação está vinculada ao processo de confiabilidade dos dados. Embora tenha sido adotado processos para que a análise dos dados seja assertiva, a ausência da observação das práticas dos profissionais no dia a dia é um ponto que pode ser ressaltado. Apenas entrevistas semiestruturadas podem não ser suficientes para que se chegue em uma conclusão sólida a respeito da realidade que buscou-se identificar. Ademais, as entrevistas semiestruturadas carregam algumas fraquezas inerentes que podem levar a possíveis vieses nas respostas dos participantes, influenciando a análise do pesquisador (Horne, 2022).

REFERÊNCIAS

ABD KARIM, Zulakbal et al. The Brazilian Football Player's Supernatural Talent Development: A Qualitative Study. 2022.

BAILEY, Richard. **Positive youth development through sport**. London: Routledge, 2008.

BAXTER, Pamela et al. Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. **The qualitative report**, v. 13, n. 4, p. 544-559, 2008.

BEAN, Corliss; KRAMERS, Sara; HARLOW, Meghan. Exploring life skills transfer processes in youth hockey and volleyball. **International Journal of Sport and Exercise Psychology**, v. 20, n. 1, p. 263-282, 2022.

BEAN, Corliss; KRAMERS, Sara. How Sports Can Prepare You for Life. **Frontiers for Young Minds**, v. 10, 2022.

BEAN, Corliss et al. The implicit/explicit continuum of life skills development and transfer. **Quest**, v. 70, n. 4, p. 456-470, 2018.

BEAN, Corliss; FORNERIS, Tanya. Examining the importance of intentionally structuring the youth sport context to facilitate positive youth development. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 28, n. 4, p. 410-425, 2016.

BLAKELOCK, David J.; CHEN, Mark A.; PRESCOTT, Tim. Psychological distress in elite adolescent soccer players following deselection. **Journal of Clinical Sport Psychology**, v. 10, n. 1, p. 59-77, 2016.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Successful qualitative research: A practical guide for beginners. 2013.

BRONFENBRENNER, U. The ecology of developmental processes. **Handbook of child psychology/Wiley**, 1998.

BRONFENBRENNER, Urie; MORRIS, Pamela A. The bioecological model of human development. **Handbook of child psychology**, v. 1, 2006.

BROWN, Gavin; POTRAC, Paul. 'You've not made the grade, son': De-selection and identity disruption in elite level youth football. **Soccer & Society**, v. 10, n. 2, p. 143-159, 2009.

BRUNER, Mark W. et al. The effect of sport-based interventions on positive youth development: A systematic review and meta-analysis. **International Review of Sport and Exercise Psychology**, v. 16, n. 1, p. 368-395, 2021.

CALEFFE, Luiz Gonzaga; MOREIRA, Herivelto. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. **ILJ**, v. 17, p. 1, 2006.

CAMIRÉ, M. et al. Strategies for helping coaches facilitate positive youth development through sport. *Journal of Sport Psychology in Action*, v. 2, n. 2, p. 92–99, 2011.

CALVIN, Michael. **No hunger in paradise: The players. The journey. The dream.** Random House, 2017.

COAKLEY, Jay. Youth sports: What counts as “positive development?”. **Journal of sport and social issues**, v. 35, n. 3, p. 306-324, 2011.

COAKLEY, J. Positive youth development through sport: myths, beliefs, and realities In: HOLT, N. L. (ed.). *Positive youth development through sport*. 2 ed. New York: Routledge, 2016. cap. 2, p. 21-33.

COOK, Kay E. Reliability assessments in qualitative health promotion research. **Health promotion international**, v. 27, n. 1, p. 90-101, 2012.

CÔTÉ, J. E. A. N.; LIDOR, Ronnie; HACKFORT, Dieter. ISSP position stand: To sample or to specialize? Seven postulates about youth sport activities that lead to continued participation and elite performance. **International journal of sport and exercise psychology**, v. 7, n. 1, p. 7-17, 2009.

CÔTÉ, Jean; STRACHAN, Leisha; FRASER-THOMAS, Jessica. Participation, personal development, and performance through youth sport. In: **Positive youth development through sport**. Routledge, 2007. p. 48-60.

CÔTÉ, Jean; GILBERT, Wade. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. **International journal of sports science & coaching**, v. 4, n. 3, p. 307-323, 2009.

DANISH, Steven J.; FORNERIS, Tanya; WALLACE, Ian. Sport-based life skills programming in the schools. In: **School sport psychology**. Routledge, 2013. p. 41-62.

DANISH, Steven et al. Enhancing youth development through sport. **World leisure journal**, v. 46, n. 3, p. 38-49, 2004.

DE CAMPOS, Daniele; PEREIRA DA SILVA, Maynara Priscila; MORAIS PEIXOTO, Evandro. 5C's of Positive Youth Development in Sports Battery: Short versions and acquiescence control. **Ciencias Psicológicas**, v. 19, n. 1, 2025.

DORSCH, Travis E. et al. The impact of evidence-based parent education in organized youth sport: A pilot study. **Journal of applied sport psychology**, v. 29, n. 2, p. 199-214, 2017.

DORSCH, Travis E. et al. Toward an integrated understanding of the youth sport system. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, v. 93, n. 1, p. 105-119, 2022.

ESPECIAL analisa carreira de 1.925 jovens que passaram pela Copinha. **Folha de São Paulo**. 25 jan. 2024. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2024/01/especial-analisa-carreira-de-1925-jovens-que-passaram-pela-copinha.shtml>. Acesso em: nov. 2024.

FRASER-THOMAS, Jessica; STRACHAN, Leisha. Personal development and performance?: Exploring positive youth development in elite sport contexts. In: **Health and Elite Sport**. Routledge, 2014. p. 15-32.

FRASER-THOMAS, Jessica; CÔTÉ, Jean. Understanding adolescents' positive and negative developmental experiences in sport. **The sport psychologist**, v. 23, n. 1, p. 3-23, 2009.

FRASER-THOMAS, Jessica et al. Developing talent while promoting positive youth development: A balancing act. In: **Routledge handbook of talent identification and development in sport**. Routledge, 2017. p. 377-393.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GLEDHILL, Adam; HARWOOD, Chris; FORSDYKE, Dale. Psychosocial factors associated with talent development in football: A systematic review. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 31, p. 93-112, 2017.

GONZALEZ, Maru et al. Critical positive youth development: A framework for centering critical consciousness. **Journal of Youth Development**, v. 15, n. 6, p. 24-43, 2020.

GOULD, Daniel; CARSON, Sarah. Life skills development through sport: Current status and future directions. **International review of sport and exercise psychology**, v. 1, n. 1, p. 58-78, 2008.

GOULD, Daniel. Early sport specialization: A psychological perspective. **Journal of Physical Education, Recreation & Dance**, v. 81, n. 8, p. 33-37, 2010.

GREEN, Chris. **Every boy's dream: England's football future on the line**. A&C Black, 2009.

GÜLLICH, Arne; BARTH, Michael. Effects of early talent promotion on junior and senior performance: a systematic review and meta-analysis. **Sports Medicine**, v. 54, n. 3, p. 697-710, 2024.

HARWOOD, Chris G. et al. Advancing the study of parental involvement to optimise the psychosocial development and experiences of young athletes. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 42, p. 66-73, 2019.

HEIDARI, Jahan. Pitfalls for Young Neophyte Sport Psychologists—Experiences From Working in an Elite Youth Academy in German Soccer. **Journal of Sport Psychology in action**, v. 14, n. 2, p. 71-85, 2023.

HILL, Grant M. Youth sport participation of professional baseball players. **Sociology of sport journal**, v. 10, n. 1, p. 107-114, 1993.

HOLT, Nicholas L. et al. Parental involvement in competitive youth sport settings. **Psychology of sport and exercise**, v. 9, n. 5, p. 663-685, 2008.

HOLT, Nicholas L.; DUNN, John GH. Toward a grounded theory of the psychosocial competencies and environmental conditions associated with soccer success. **Journal of applied sport psychology**, v. 16, n. 3, p. 199-219, 2004.

HOLT, N. L. Positive Youth Development through sport. 2nd. ed. New: Routledge, 2016.

HOLT, Nicholas L.; DEAL, Colin J.; PANKOW, Kurtis. Positive youth development through sport. **Handbook of sport psychology**, p. 429-446, 2020.

HORNE, Joanna. Researching athletic development. In: **Athletic Development**. Routledge, 2021. p. 70-84.

JONES, Martin I. et al. Exploring the '5Cs' of Positive Youth Development in Sport. **Journal of Sport Behavior**, v. 34, n. 3, 2011.

KLIETHERMES, Stephanie A. et al. Impact of youth sports specialisation on career and task-specific athletic performance: a systematic review following the American Medical Society for Sports Medicine (AMSSM) Collaborative Research Network's 2019 Youth Early Sport Specialisation Summit. **British Journal of Sports Medicine**, v. 54, n. 4, p. 221-230, 2020.

KNIGHT, Camilla J. et al. Influences on parental involvement in youth sport. **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, v. 5, n. 2, p. 161, 2016.

LARSEN, Carsten H. et al. Preparing footballers for the next step: An intervention program from an ecological perspective. **The Sport Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 91-102, 2014.

LEAGUE, Premier. Elite player performance plan. **London: Premier League**, p. 117, 2011.

LERNER, Richard M. et al. The positive development of youth: Report of the findings from the first seven years of the 4-H study of positive youth development. **Medford, MA: Tufts University Institute for Applied Research in Positive Youth Development and the National**, 2011.

LERNER, Richard M. et al. Positive youth development, participation in community youth development programs, and community contributions of fifth-grade adolescents: Findings from the first wave of the 4-H study of positive youth development. **The journal of early adolescence**, v. 25, n. 1, p. 17-71, 2005.

LERNER, Richard M. Commentary: Studying and testing the positive youth development model: A tale of two approaches. **Child development**, v. 88, n. 4, p. 1183-1185, 2017.

LERNER, Richard M. et al. Evaluating programs aimed at promoting positive youth development: A relational development systems-based view. **Applied Developmental Science**, v. 20, n. 3, p. 175-187, 2016.

MALINA, Robert M. Early sport specialization: roots, effectiveness, risks. **Current sports medicine reports**, v. 9, n. 6, p. 364-371, 2010.

MCGLINCHEY, Thomas Ryan et al. "From everything to nothing in a split second": Elite youth players' experiences of release from professional football academies. **Frontiers in Sports and Active Living**, v. 4, p. 941482, 2022.

MILLS, Andrew et al. Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. **Journal of sports sciences**, v. 30, n. 15, p. 1593-1604, 2012.

MORRIS, Robert; TOD, David; OLIVER, Emily. An analysis of organizational structure and transition outcomes in the youth-to-senior professional soccer transition. **Journal of applied sport psychology**, v. 27, n. 2, p. 216-234, 2015.

MYER, Gregory D. et al. Sport specialization, part I: does early sports specialization increase negative outcomes and reduce the opportunity for success in young athletes?. **Sports health**, v. 7, n. 5, p. 437-442, 2015.

NESTI, Mark. **Psychology in football: Working with elite and professional players**. Routledge, 2010.

NESTI, Mark; SULLEY, Chris. **Youth development in football: Lessons from the world's best academies**. Routledge, 2014.

NEWMAN, Tarkington et al. Process evaluation examining the implementation of a sport-based positive youth development program. **Journal of Youth Development**, v. 15, n. 6, p. 11, 2012.

O'SULLIVAN, Mark et al. There is no copy and paste, but there is resonance and inhabitation: Integrating a contemporary player development framework in football from a complexity sciences perspective. **Journal of sports sciences**, p. 1-10, 2024.

OVERTON, Willis F.; MOLENAAR, Peter; LERNER, Richard M. **Handbook of child psychology and developmental science: Theory and method, Vol. 1**. John Wiley & Sons, Inc., 2015.

PALHETA, Carlos Ewerton Fernandes et al. Desenvolvimento de life skills por meio do esporte: princípios norteadores e concepções pedagógicas de um programa esportivo. 2019.

PAPACHARISIS, Vassilios et al. The effectiveness of teaching a life skills program in a sport context. **Journal of applied sport psychology**, v. 17, n. 3, p. 247-254, 2005.

PERKINS, Daniel F.; NOAM, Gil G. Characteristics of sports-based youth development programs. **New directions for youth development**, v. 2007, n. 115, p. 75-84, 2007.

PETITPAS, Albert J. et al. A framework for planning youth sport programs that foster psychosocial development. **The sport psychologist**, v. 19, n. 1, p. 63-80, 2005.

PIERCE, Scott; GOULD, Daniel; CAMIRÉ, Martin. Definition and model of life skills transfer. **International review of sport and exercise psychology**, v. 10, n. 1, p. 186-211, 2017.

PRESTON, Cassidy; KERR, Gretchen; STIRLING, Ashley. Elite athletes' experiences of athlete-centred coaching. **The Journal of Athlete Centered Coaching**, v. 1, n. 01, p. 81-101, 2016.

PRESTON, Cassidy James Thomas. Exploring the Role of the Coach in Fostering Positive Youth Development Within an Elite Sport Context. 2017.

PRESTON, Cassidy; ALLAN, Veronica; FRASER-THOMAS, Jessica. Facilitating positive youth development in elite youth hockey: Exploring coaches' capabilities, opportunities, and motivations. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 33, n. 3, p. 302-320, 2021.

RELVAS, Hugo et al. Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. **European Sport Management Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 165-187, 2010.

SILVA, Maynara Priscila Pereira da; ROMANO, Amanda Rizzieri; PEIXOTO, Evandro Morais. Proposal and validation of a battery of the 5Cs of Positive Youth Development through Sport. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 41, p. e210176, 2024.

SMITH, Maureen M. Early sport specialization: A historical perspective. **Kinesiology Review**, v. 4, n. 3, p. 220-229, 2015.

SOUZA, Júlio Cesar Couto de (org.) **O processo de formação esportiva em clubes de futebol**. 1. Ed. Florianópolis, SC: Editora insular, 2022.

SOUZA, Júlio César Couto de. A TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO: avanços e recuos na sua modernização e repercussões nas categorias de base. **Motrivivência**, n. 16, 2001.

SANTOS, Fernando et al. The road towards infusing positive youth development in competitive youth sport programs: the case of futsal in minas tennis clube. **Sports Coaching Review**, p. 1-22, 2024.

SFERA FUTEBOL CLUBE. *Sfera Futebol Clube*. Disponível em: <https://sferafc.com.br/>. Acesso em: mar. 2025.

STAKE, Robert. **Case study research**. thousand oaks, CA: Sage, 1995.

STRACHAN, Leisha; FRASER-THOMAS, Jessica; NELSON-FERGUSON, Kendra. An ecological perspective on high performance sport and positive youth development. In: **Positive youth development through sport**. Routledge, 2016. p. 57-68.

STRACHAN, Leisha; CÔTÉ, Jean; DEAKIN, Janice. A new view: Exploring positive youth development in elite sport contexts. **Qualitative research in sport, exercise and health**, v. 3, n. 1, p. 9-32, 2011.

TARR, Cecelia et al. The duality of sport social workers coaching critical positive youth development within competitive youth sport. **International Sport Coaching Journal**, v. 11, n. 1, p. 124-135, 2023.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Artmed Editora, 2009.

TURGEON, Stéphanie et al. Making high school sport impactful. **Kinesiology Review**, v. 8, n. 3, p. 188-194, 2019.

UEHARA, Luiz et al. The role of informal, unstructured practice in developing football expertise: the case of Brazilian Pelada. **Journal of Expertise**, v. 1, n. 3, p. 162-180, 2018.

VIERIMAA, Matthew et al. Positive youth development: A measurement framework for sport. **International journal of sports science & coaching**, v. 7, n. 3, p. 601-614, 2012.

WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. **Foundations of sport and exercise psychology**. Human kinetics, 2023.

WILKINSON, Richard James. A literature review exploring the mental health issues in academy football players following career termination due to deselection or injury

and how counselling could support future players. **Counselling and Psychotherapy Research**, v. 21, n. 4, p. 859-868, 2021.

YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. Guilford publications, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 4th Ed. ed. [s.l.] SAGE Publications, 2009.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista para o Presidente do Clube Esportivo

CARACTERIZAÇÃO DA ENTREVISTA		
Data:	Horário de Início:	Horário de Término:
Local:		
Nome:		
Idade:	Formação:	
Tempo de atuação no a Instituição:		
ANTES DE INICIAR A ENTREVISTA		
1. Explicar a pesquisa e seu objetivo		
2. Apresentar o objetivo da entrevista		
3. Informar a natureza confidencial e anônima da coleta, tratamento e divulgação das informações recolhidas		
4. Justificar a entrevista e solicitar autorização para realizar a gravação		
5. Salientar a possibilidade de colocar dúvidas sempre que não compreender		
ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Dimensões	Categorias	
CONTEXTO DA INSTITUIÇÃO	Contexto inicial da criação da Instituição	
	Objetivos da Instituição	
	Construção metodológica	
	Organização estrutural da Instituição	
	Gerenciamento dos recursos humanos da Instituição	
ESTRATÉGIAS	Para seguir a filosofia do programa	
	Para alinhar/capacitar os profissionais aos objetivos e princípios do programa	
	Para alcançar os objetivos definidos	
	Para estruturar o ambiente da Instituição	
AVALIAÇÃO E RESULTADOS	Aspectos avaliados e Métodos avaliativos	
	Avaliação sobre o desenvolvimento dos participantes	
	Fontes de informação para avaliação	
	Resultados observados	
	Impacto Social	
	Autoavaliação	
FINAL DA ENTREVISTA		
Comentários adicionais		

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista para os Diretores do Clube Esportivo

CARACTERIZAÇÃO DA ENTREVISTA		
Data:	Horário de Início:	Horário de Término:
Local:		
Nome:		
Idade:	Formação:	
Tempo de atuação no a Instituição:		
ANTES DE INICIAR A ENTREVISTA		
1. Explicar a pesquisa e seu objetivo		
2. Apresentar o objetivo da entrevista		
3. Informar a natureza confidencial e anônima da coleta, tratamento e divulgação das informações recolhidas		
4. Justificar a entrevista e solicitar autorização para realizar a gravação		
5. Salientar a possibilidade de colocar dúvidas sempre que não compreender		
ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Dimensões	Categorias	
CULTURA DA INSTITUIÇÃO	Interpretação da Cultura e Filosofia da Instituição	
	Objetivos da Instituição	
	Princípios Metodológicos	
	Papel do Diretor	
	Crenças pessoais	
ESTRATÉGIAS	Para seguir a filosofia do programa	
	Para alinhar/capacitar os profissionais aos objetivos e princípios do programa	
	Para alcançar os objetivos definidos	
	Para estruturar o ambiente da equipe	
AVALIAÇÃO E RESULTADOS	Aspectos avaliados e Métodos avaliativos	
	Avaliação sobre o desenvolvimento dos participantes	
	Fontes de informação para avaliação	
	Resultados observados	
	Impacto Social	
Autoavaliação		
FINAL DA ENTREVISTA		
Comentários adicionais		
Dúvidas ou comentários finais		

Apêndice 3 – Roteiro de entrevista para os Treinadores do Clube Esportivo

CARACTERIZAÇÃO DA ENTREVISTA		
Data:	Horário de Início:	Horário de Término:
Local:		
Nome:		
Idade:	Formação:	
Tempo de atuação no a Instituição:		
ANTES DE INICIAR A ENTREVISTA		
1. Explicar a pesquisa e seu objetivo		
2. Apresentar o objetivo da entrevista		
3. Informar a natureza confidencial e anônima da coleta, tratamento e divulgação das informações recolhidas		
4. Justificar a entrevista e solicitar autorização para realizar a gravação		
5. Salientar a possibilidade de colocar dúvidas sempre que não compreender		
ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Dimensões	Categorias	
CULTURA DA INSTITUIÇÃO	Interpretação da Cultura e Filosofia da Instituição	
	Objetivos da Instituição	
	Princípios metodológicos	
	Papel do Treinador	
	Crenças pessoais	
ESTRATÉGIAS	Para seguir a filosofia do programa e cumprir os objetivos	
	Para desenvolver os participantes de forma integral	
	Para se relacionar com os participantes	
	Para estruturar o ambiente da equipe	
	Para ensinar competências e habilidades (Life Skills)	
AVALIAÇÃO E RESULTADOS	Aspectos avaliados e Métodos avaliativos	
	Avaliação sobre o desenvolvimento dos participantes	
	Fontes de informação para avaliação	
	Resultados observados	
	Autoavaliação	
FINAL DA ENTREVISTA		
Comentários adicionais		
Dúvidas ou comentários finais		

Apêndice 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os gestores
da instituição



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA – UFSC
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM
SERES HUMANOS – CEP SH



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa associada ao trabalho de conclusão de curso do Programa de Graduação em Educação Física - Bacharelado - Centro de Desportos - Universidade Federal de Santa Catarina (CDS/UFSC), intitulada “TRANSFORMANDO AS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO”. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a metodologia e as práticas profissionais de um clube formador de atletas de alto rendimento, que se propõe a desenvolver de forma integral os seus participantes. Para isso, se pretende analisar a organização do programa e identificar os princípios e concepções pedagógicas de coordenadores e treinadores para a formação esportiva, pessoal e social de seus participantes, além de averiguar a intervenção pedagógica utilizada. Espera-se com esta pesquisa, contribuir para o melhor entendimento sobre as características de um programa que se propõe a colaborar com a formação pessoal e social de jovens por meio da prática esportiva.

Sua participação nesta pesquisa se caracterizará por uma entrevista com o pesquisador, onde serão abordados apenas questionamentos acerca de suas crenças e perspectivas sobre o programa em que exerce a função de gestor/diretor. Consideramos que os riscos de sua participação neste estudo são mínimos, porém destacamos a possibilidade de haver certo desconforto ou incômodo durante a entrevista e a etapa de observação, podendo resultar em cansaço, constrangimento ou mesmo alterações em seu comportamento. Para minimizar esses possíveis riscos, destacamos que a entrevista será realizada em ambiente favorável, com apenas a sua presença e a do pesquisador. Esclarecemos que você poderá recusar durante a entrevista a responder questões que considerar desconfortáveis ou constrangedoras, e também que a qualquer momento durante a realização do

estudo, o(a) senhor(a) e/ou os estabelecimentos envolvidos poderão receber esclarecimentos adicionais que julgarem necessários por e-mail ou telefone, e poderão se recusar a participar ou retirar seu consentimento da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem ter que apresentar qualquer tipo de justificativa, e sem sofrer qualquer tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo. Entre os benefícios e vantagens que pode ter com sua participação, esclarecemos que não há benefício direto ao participante. No entanto, sua contribuição pode incentivar o processo de reflexão sobre a sua prática profissional, além de contribuir com informações que podem ser úteis para melhorar as práticas da própria instituição. Além disso, sua participação é fundamental para o avanço do conhecimento na área da pedagogia do esporte.

Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados coletados, e tomarão as providências necessárias para manter os dados guardados de forma a manter sua privacidade e o sigilo de suas informações em todas as fases da pesquisa, por meio de adequada codificação dos instrumentos de coleta e análise dos dados. Entretanto, os autores ressaltam que mesmo com o devido cuidado com as informações pessoais dos participantes, sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntária e não intencional, que quando ocorrida será tratada nos termos da lei. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação científica serão usados para fins acadêmico- científicos e inutilizados após a fase de análise dos dados e apresentação dos resultados finais na forma de artigo científico, que mostrarão resultados obtidos como um todo, mantendo o sigilo de seu nome, instituição ou qualquer outra informação relacionada à sua privacidade.

Estão envolvidos nesta pesquisa os seguintes pesquisadores: Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha e Michel Milistetd (Orientador). Por meio deste termo solicitamos autorização para o uso de seus dados, respeitando informações relacionadas à sua privacidade, para a produção de artigos técnicos científicos. Sua participação será voluntária, portanto você não receberá nenhum valor financeiro em troca de sua participação na pesquisa. No entanto, você também não terá qualquer despesa advinda de sua participação. Caso alguma despesa ocorra, e venha a ser comprovada, você será ressarcido nos termos da lei pelos pesquisadores envolvidos. Em caso de algum dano, ou prejuízo material ou imaterial, proveniente de sua participação na pesquisa, você poderá ser indenizado pelos pesquisadores de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores se colocam à disposição para que possíveis danos causados pela

sua participação sejam assumidos por eles. Após o final da pesquisa os pesquisadores assumem o compromisso de agendar uma nova conversa com você para apresentar um resumo dos principais resultados do estudo, a fim de que esses possam contribuir com sua atuação profissional.

Este projeto de pesquisa tem aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, localizado na rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), Trindade, Florianópolis/SC. CEP 88.040-400 – e atende a Resolução 466/2012 e suas complementares. Este termo de Consentimento Livre e Esclarecido será impresso em duas vias, assinadas e rubricadas por você, participante da pesquisa que ficará com uma via, e pelo pesquisador que ficará com a outra via do termo. O pesquisador que assina esse documento, se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção ao participantes da pesquisa. Se achar necessária qualquer informação ou esclarecimento sobre a pesquisa, você pode entrar em contato com os pesquisadores e com o Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH pelos contatos descritos abaixo:

Nome do pesquisador: Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha

Telefone: (12) 99722-7489 **E-mail:** Pedrohatc2002@gmail.com

Endereço: Laboratório de Pedagogia do Esporte, Centro de Desportos. Campus Universitário Trindade. CEP: 88040-900, Florianópolis/SC.

Nome do pesquisador responsável: Michel Milistetd

Telefone: (48) 99652-8716 **E-mail:** michel.milistetd@ufsc.br **Endereço:** Laboratório de Pedagogia do Esporte, Centro de Desportos. Campus Universitário Trindade. CEP: 88040-900, Florianópolis/SC.

Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara) Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, prédio Reitoria II - Trindade, Florianópolis/SC. CEP 88.040-400.

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br. Telefone para contato: (48) 3721-6094

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – CENTRO DE
DESPORTOS (CDS)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,

RG: _____, li este documento, e declaro que fui informado de forma clara e objetiva, sobre todos os procedimentos da pesquisa intitulada: “TRANSFORMANDO AS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO”. Estou ciente que todos os dados à meu respeito serão sigilosos e que posso me retirar do estudo a qualquer momento. Assinando este termo, eu concordo em participar deste estudo.

Assinatura do participante

Local e Data: _____ / _____ / _____

Assinatura – Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha (Pesquisador)

Assinatura - Michel Milistetd (Pesquisador responsável)

Apêndice 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os
treinadores participantes da pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA – UFSC
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM
SERES HUMANOS – CEPESH



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa associada ao trabalho de conclusão de curso do Programa de Graduação em Educação Física - Bacharelado - Centro de Desportos - Universidade Federal de Santa Catarina (CDS/UFSC), intitulada “TRANSFORMANDO AS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO”. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a metodologia e as práticas profissionais de um clube formador de atletas de alto rendimento, que se propõe a desenvolver de forma integral os seus participantes. Para isso, se pretende analisar a organização do programa e identificar os princípios e concepções pedagógicas de coordenadores e treinadores para a formação esportiva, pessoal e social de seus participantes, além de averiguar a intervenção pedagógica utilizada. Espera-se com esta pesquisa, contribuir para o melhor entendimento sobre as características de um programa que se propõe a colaborar com a formação pessoal e social de jovens por meio da prática esportiva.

Sua participação nesta pesquisa se caracterizará por duas etapas: (1) entrevista com o pesquisador, onde serão abordados apenas questionamentos acerca de suas crenças e perspectivas sobre o programa em que exerce a função de treinador. (2) Observação de suas sessões de treinamento, onde esclarecemos que esta NÃO contará com gravações multimídia, ou seja, sem a utilização de gravadores de voz ou câmeras filmadoras, e será realizada apenas por meio de uma análise notacional com o auxílio de um instrumento de registro. Consideramos que os riscos de sua participação neste estudo são mínimos,

porém destacamos a possibilidade de haver certo desconforto ou incômodo durante a entrevista e a etapa de observação, podendo resultar em cansaço, constrangimento ou mesmo alterações em seu comportamento. Para minimizar esses possíveis riscos, destacamos que a entrevista será realizada em ambiente favorável, com apenas a sua presença e a do pesquisador, enquanto a etapa de observação acontecerá sem a utilização de qualquer equipamento de registro de multimídia, e sem interromper em hipótese alguma seu trabalho, obedecendo a distância que julgar necessário para se sentir confortável. Durante as duas etapas, o pesquisador lhe prestará a assistência necessária ou acionará pessoal competente para isso caso seja preciso. Esclarecemos que você poderá recusar durante a entrevista a responder questões que considerar desconfortáveis ou constrangedoras, e também que a qualquer momento durante a realização do estudo, o(a) senhor(a) e/ou os estabelecimentos envolvidos poderão receber esclarecimentos adicionais que julgarem necessários por e-mail ou telefone, e poderão se recusar a participar ou retirar seu consentimento da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem ter que apresentar qualquer tipo de justificativa, e sem sofrer qualquer tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo. Entre os benefícios e vantagens que pode ter com sua participação, esclarecemos que do ponto de vista do participante os benefícios também são mínimos, entretanto destacamos que o mesmo pode vir a contribuir com o processo de reflexão sobre a sua prática profissional, além de contribuir com informações que podem ser úteis para melhorar as práticas da própria instituição.

Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados coletados, e tomarão as providências necessárias para manter os dados guardados de forma a manter sua privacidade e o sigilo de suas informações em todas as fases da pesquisa, por meio de adequada codificação dos instrumentos de coleta e análise dos dados. Entretanto, os autores ressaltam que mesmo com o devido cuidado com as informações pessoais dos participantes, sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntária e não intencional, que quando ocorrida será tratada nos termos da lei. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação científica serão usados para fins acadêmico-científicos e inutilizados após a fase de análise dos dados e apresentação dos resultados finais na forma de artigo científico, que mostrarão resultados obtidos

como um todo, mantendo o sigilo de seu nome, instituição ou qualquer outra informação relacionada à sua privacidade.

Estão envolvidos nesta pesquisa os seguintes pesquisadores: Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha e Michel Milistetd (Orientador). Por meio deste termo solicitamos autorização para o uso de seus dados, respeitando informações relacionadas à sua privacidade, para a produção de artigos técnicos científicos. Sua participação será voluntária, portanto você não receberá nenhum valor financeiro em troca de sua participação na pesquisa. No entanto, você também não terá qualquer despesa advinda de sua participação. Caso alguma despesa ocorra, e venha a ser comprovada, você será ressarcido nos termos da lei pelos pesquisadores envolvidos. Em caso de algum dano, ou prejuízo material ou imaterial, proveniente de sua participação na pesquisa, você poderá ser indenizado pelos pesquisadores de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores se colocam à disposição para que possíveis danos causados pela sua participação sejam assumidos por eles. Após o final da pesquisa os pesquisadores assumem o compromisso de agendar uma nova conversa com você para apresentar um resumo dos principais resultados do estudo, a fim de que esses possam contribuir com sua atuação profissional.

Este projeto de pesquisa tem aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, localizado na rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), Trindade, Florianópolis/SC. CEP 88.040-400 – e atende a Resolução 466/2012 e suas complementares. Este termo de Consentimento Livre e Esclarecido será impresso em duas vias, assinadas e rubricadas por você, participante da pesquisa que ficará com uma via, e pelo pesquisador que ficará com a outra via do termo. O pesquisador que assina esse documento, se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção ao participantes da pesquisa. Se achar necessária qualquer informação ou esclarecimento sobre a pesquisa, você pode entrar em contato com os pesquisadores e com o Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH pelos contatos descritos abaixo:

Nome do pesquisador: Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha

Telefone: (12) 99722-7489 **E-mail:** Pedrohatc2002@gmail.com

Endereço: Laboratório de Pedagogia do Esporte, Centro de Desportos.
Campus Universitário Trindade. CEP: 88040-900, Florianópolis/SC.

Nome do pesquisador responsável: Michel Milistetd

Telefone: (48) 99652-8716 **E-mail:** michel.milistetd@ufsc.br **Endereço:**
Laboratório de Pedagogia do Esporte, Centro de Desportos. Campus
Universitário Trindade. CEP: 88040-900, Florianópolis/SC.

Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos – CEP SH Prédio Reitoria II
(Edifício Santa Clara) Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, prédio
Reitoria II - Trindade, Florianópolis/SC. CEP 88.040-400.

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br. **Telefone para contato:** (48) 3721-6094

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – CENTRO DE
DESPORTOS (CDS)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,

RG: _____, li este documento, e declaro que fui informado de forma clara e objetiva, sobre todos os procedimentos da pesquisa intitulada: “TRANSFORMANDO AS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO”. Estou ciente que todos os dados à meu respeito serão sigilosos e que posso me retirar do estudo a qualquer momento. Assinando este termo, eu concordo em participar deste estudo.

Assinatura do participante

Local e Data: _____ / _____ / _____

Assinatura – Pedro Henrique de Ávila Teixeira da Cunha (Pesquisador)

Assinatura - Michel Milistetd (Pesquisador responsável)

ANEXOS

Anexo 1 – Declaração de participação da instituição

DECLARAÇÃO SFERA FC

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal da Instituição SFERA FUTEBOL CLUBE, tomei conhecimento do projeto de pesquisa: TRANSFORMANDO AS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO, sob responsabilidade de Michel Milistetd e cumprirei os termos da Resolução CNS 510/16 e suas complementares, e como esta instituição tem condição para o desenvolvimento deste projeto, autorizo a sua execução nos termos propostos.

Florianópolis,/...../.....

ASSINATURA: ..



Documento assinado digitalmente

GUSTAVO KOESTER ARANHA

Data: 25/02/2025 17:04:40-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

.....

NOME: ..Gustavo Koester Aranha

CARGO: Presidente