



TREINADORES DE FUTEBOL DE ALTO NÍVEL: as evidentes dificuldades que cercam a produtividade destes profissionais

MARTURELLI JR., MAURO

Mestre em Engenharia de Produção – UFSC

Centro Universitário Positivo – UNICENP – Curitiba/Paraná/Brasil

mmarturelli@unicenp.edu.br

OLIVEIRA, AURÉLIO LUIZ DE

Mestre em Educação – Ensino Superior – UEPG

Centro Universitário Positivo – UNICENP - Curitiba/Paraná/Brasil

Instituto Superior de Educação Sant'Ana – Ponta Grossa/Paraná/Brasil

aurelio@unicenp.edu.br

Resumo

Este artigo tem a intenção de apresentar informações acerca da importante função desempenhada pelo treinador de futebol, apresentando fatores que demonstram seus anseios e a realidade onde o mesmo está inserido. Demonstra ainda nuances acerca da instabilidade profissional que estes treinadores constantemente se deparam além de enfatizar questões que dizem respeito à denominada “ciranda dos técnicos”. Buscamos com este estudo, quantificar aspectos de suma importância para a profissão de Treinador, na intenção maior de estar otimizando a produtividade deste profissional, cujas informações poderão contribuir na construção de novas estratégias de ação.

Palavras-chave: Treinadores; Futebol; Planejamento Organizacional; Estratégia

1- Reportando às Origens do Futebol e a sua atual Situação

Desde sua introdução, seja na Inglaterra em 1863 ou no Brasil em 1894 por Charles Muller, o futebol passou de esporte de elite para o mais popular em todo o mundo. No início do século XIX, no Brasil, o velho esporte britânico criou um caráter cultural contraditório aos valores tradicionais. A sociedade, hierárquica e escravocrata, habituada a jogar e não a competir, reagia diferentemente ao futebol, pois este dava ênfase ao desempenho, produzindo ganhadores e perdedores democraticamente, obstante a nomes ou a outros preconceitos.

O futebol fez com que a sociedade aprendesse a separar as regras dos homens a do jogo, começando assim a ser apreciado por todos.

Visto como uma atividade de grande popularidade, o futebol deve isto graças a seu fascínio, à facilidade de poder ser praticado em pequenos espaços e ao baixo custo do material, pois, uma simples bola feita de meia velha, recheada de papel,

jogada por pés descalços, excita, diverte e socializa uma coletividade. (LEAL, 2000, p.25)

Hoje, busca-se através do futebol, uma comercialização de sua popularidade, bem como o aperfeiçoamento de sua prática, na busca infinita de superação e modernização.

Numa visão mundial, vive-se um momento de transformação com a era da globalização, onde os avanços tecnológicos proporcionam uma maior integração entre diversas culturas e maior facilidade na obtenção e interpretação de dados que contribuem nas mais diversas atividades. Portanto, fica evidenciada a necessidade de evolução no futebol, buscando-se contribuições que possam auxiliar neste processo.

No Brasil, o futebol vem atravessando um momento de reestruturação em sua organização e tem atraído cada vez mais, a atenção de empresários e, conseqüentemente, o interesse de uma participação mais ativa neste novo mercado, onde as possibilidades na exploração do marketing e a supervalorização dos profissionais envolvidos são pontos fundamentais para o interesse econômico. Surge então, a era do clube-empresa.

Existem ainda inúmeras questões administrativas que acabam por afetar a prática do futebol nos clubes, pois com os diversos interesses envolvidos, a preocupação na estrutura e organização do trabalho específico acabam ficando sem a atenção necessária.

Portanto, a metamorfose administrativa que o futebol brasileiro atravessa, requer também uma nova proposta de organização do trabalho nas diferentes ações do clube, desde suas diretoria, comissão técnica e jogadores e, sabe-se, que a organização do trabalho em qualquer instituição, é um dos principais fatores que levam uma empresa a alcançar seus objetivos, portanto as adoções de postura profissionais e de planejamento, são ações de suma importância para o seu desenvolvimento.

2- A Estrutura do Futebol e a Figura do Treinador

Dentro da estrutura do futebol, a classe profissional dos treinadores é considerada de suma importância no desempenho e evolução constante deste esporte. No Brasil, no entanto, os treinadores vêm sendo considerados freqüentemente responsáveis pela baixa produtividade de uma equipe, não conseguindo assim, atingir seus objetivos.

No Brasil, a formação deste profissional bem como sua especialização é razão de constantes discussões. Por ser o futebol amplamente divulgado pela mídia e com a evolução e modernização do mesmo, a função do treinador envolve responsabilidades que exigem uma formação qualificada, conhecendo a cultura geral deste esporte, bem como suas formas de expressão e comunicação. (LEAL, 2000, p.211)

Criticados e, em alguns casos, até ironizados, os treinadores são freqüentemente denominados de incompetentes, despreparados e ultrapassados em suas metodologia de trabalho. Porém, estas críticas, são geralmente realizadas ou influenciadas pelos órgãos de comunicação nem sempre confiáveis e com credibilidade para tal, que muitas vezes realizam análises limitadas do problema.

A estrutura organizacional do futebol brasileiro, em muitos casos, ainda sob direções amadoras, a falta de tempo para se colocar em prática um planejamento, a visão da imprensa, buscando comparar o passado com o presente e nem sempre reconhecendo a evolução natural de outras equipes com a globalização, somados a uma possível formação inadequada de profissionais atuantes no esquema organizacional, poderão ser a chave para uma compreensão das dificuldades enfrentadas pelo profissional treinador de futebol.

A instabilidade profissional do treinador de futebol vem sendo justificada muitas vezes por diretorias de clubes, pela falta de resultados positivos no comando de suas respectivas equipes. Um planejamento organizacional cujos resultados são previstos a médio e longo prazo é normalmente interrompido por pressões internas, quer seja da diretoria dos clubes, como de torcidas, muitas vezes, decisões tomadas de forma precipitada e sem o conhecimento dos problemas internos que realmente poderão estar prejudicando a produtividade da equipe. A mudança do treinador e conseqüentemente à vinda de um novo profissional "salvador da pátria", ameniza as pressões e desvia a atenção, buscando assim, novas tentativas de melhorar o rendimento.

Estudar o comportamento dos jogadores no campo, seus principais erros, suas virtudes, seu comportamento em relação aos companheiros e frente à equipe adversária, são análises feitas constantemente pelas equipes na busca de seu aperfeiçoamento. Com o avanço tecnológico, onde a internet, vídeos, câmeras digitais, computadores, rádios intercomunicadores, tvs a cabo, enfim, aparelhos eletrônicos, facilitam a observação das equipes em jogos coletivos, estaria levando a análise do jogo a ser considerada instrumento fundamental para a elaboração de estratégias de ação que resultem em uma maior produtividade.

A informação recolhida a partir da análise do comportamento dos atletas em contextos naturais (treinos e competições) é atualmente considerada uma das variáveis que mais afetam a aprendizagem e a eficácia da ação desportiva. (GARGANTA, 2001, p.57)

O treinador deve estar atento à importância de analisar o rendimento das equipes para, com os dados coletados e interpretados, elaborar seu programa de trabalho de acordo com suas necessidades e qualidades. Assim sendo, percebemos como problema eminente deste estudo, o fato de se perceber poucos clubes profissionais que realizam um trabalho consistente de análise de performance, existindo apenas trabalhos esporádicos e temporários onde o empirismo prevalece.

Assim ocorrendo, acabam por surgir alguns questionamentos que não podemos deixar de destacar haja vista a relevância destes para toda a estrutura da pesquisa apresentada. São eles:

- Seria este fato ainda uma visão limitada dos treinadores?
- Seria a falta de estrutura organizacional dos clubes?
- Seria a instabilidade profissional no comando técnico das equipes, que resulta na falta de tempo para a organização racional de um plano de trabalho?

Compreendemos que o estudo e a análise destas questões acabarão por contribuir não somente com o futebol, mas também para estabelecer um parâmetro de reflexões que possam possibilitar um grande avanço na busca constante de superação e evolução.

3- A Interação Futebol X Sociedade: sua Importância para a Nação Brasileira

O futebol, introduzido no Brasil por Charles Muller no final do século XIX, atualmente mobiliza milhões de pessoas em todo o território nacional. Praticado inicialmente por jovens da classe alta, jovens estes que conheceram o esporte em suas viagens para estudos na Europa, principalmente na Inglaterra no final do século XIX, o futebol foi introduzido nos colégios brasileiros elitistas.

[...] o que Charles Muller trouxe, em 1894, foi um esporte universitário e burguês, elegante e obediente a um código. Esporte de 'Gentleman', exatamente como são o tênis e o golfe hoje. [...] pelo menos dez anos seguintes, o futebol continuou um jogo inglês e de elite: os jogadores eram, na sua esmagadora maioria, técnicos industriais e engenheiros ingleses (SANTOS, 1981 apud FREITAS, 2000, p.3).

Porém, em pouco tempo, sua prática não era mais privilégio das elites, sendo praticados em clubes, em fábricas pelos operários e em camadas menos favorecidas. A importância que as pessoas atribuíam ao futebol pode ser justificada pela possibilidade da disputa em condições de igualdade com representantes de países que na vida social sempre foram superiores.

Entretanto, no campo de futebol, uma vitória é prova de uma superioridade e este resultado transcende ao próprio jogo, expandindo suas conquistas e honrarias ao grupo que está diretamente ligado ao vencedor (neste caso o torcedor, o qual se sente tão importante quanto o próprio jogador), sintetizando pode-se dizer que o êxito obtido pelo indivíduo passa diretamente para o grupo.

O clube de futebol é uma das formas de organização e ocupação do espaço social que revela um duplo movimento de configuração da sociedade, pois, ao mesmo tempo em que o clube se constitui um elemento de integração do imigrante na sociedade local, o imigrante, por sua presença populacional dá a cidade uma nova configuração sócio-cultural (RIBEIRO, 1998 *apud* FREITAS, 2000).

Buscam-se explicações para a grande popularidade do futebol no Brasil. Uma justificativa seria a idéia de que os negros, cujo número é grande no Brasil, possui características físicas e culturais da raça que propiciariam a expressão corporal, destacando-os em atividades de ritmo e coordenação, como a capoeira, o samba e outras atividades de origem do continente Africano.

Outra razão para a o sucesso do futebol no Brasil também poderia ser a facilidade de ser praticado, pelas possibilidades de execução em vários espaços e com materiais simples e adaptados. Além disto, suas regras são consideradas simples se comparadas a de outros esportes como voleibol e o basquetebol.

Estas análises, ou seja, a facilidade de sua prática e as possíveis vantagens da miscigenação racial existente na prática do futebol brasileiro, levaria a uma relevante contribuição para justificar sua popularidade. O Futebol, somado as vantagens citadas a um contexto cultural de nossa população, atenderia as necessidades do brasileiro, sendo mais do que apenas um jogo lúdico, possibilitando situações características do jogo, que traz contribuições na formação cultural do homem, na compreensão dos seus limites, vivenciando vitórias e superando derrotas, comum no cotidiano de uma sociedade.

O futebol é uma forma que a sociedade brasileira encontra para se expressar. É uma maneira do homem nacional extravasar características emocionais profundas, tais como, paixão, ódio, fidelidade, felicidade, tristeza, prazer, dor, resignação, coragem, fraqueza e muitas outras (DAMATTA, 1997).

O carisma por clubes e pela seleção nacional de futebol chega, em competições como a Copa do Mundo, a renovar o espírito nacionalista de um povo, espírito este esquecido pelas dificuldades enfrentadas pela população mais carente.

O futebol está presente no dia a dia do brasileiro. Em jornais, revistas, televisões, rádios, nos ambientes de trabalho, enfim, ao analisar o cotidiano da população brasileira nota-se músicas, filmes e novelas sempre destacando o futebol em suas programações.

Terminologias futebolísticas fazem parte do nosso vocabulário: "pisar na bola", "bater na trave", "gol de letra", "bola murcha", entre outras; expressões incorporadas às manifestações diárias.

O brasileiro sofre pelo seu time. Quanto maior a dificuldade parece que o amor aumenta. "No Brasil, essa fidelidade vem desde o nascimento, quando o garoto recebe um nome, uma religião e um time de futebol para o qual vai torcer a vida toda" (DAOLIO, 1998, p.3).

O reconhecimento global da importância do futebol brasileiro justifica-se por ser o Brasil o único país pentacampeão mundial, o único a participar de todas as Copas do Mundo, ser ainda o maior exportador de craques, ter o maior estádio do mundo, entre outros aspectos de comum conhecimento daqueles contempladores desta modalidade.

Porém, tudo isto, contradiz com problemas tais como: calendário com jogos constantes que sacrificam clubes, jogadores e torcidas; a média salarial é baixa em relação a poucos jogadores de grandes equipes; os clubes estão endividados em com salários atrasados; demissões de jogadores e comissão técnica são frequentes, não existindo o respeito a um planejamento a médio ou longo prazo; evasões de renda e administração amadora onde, em muitos casos, políticos utilizam-se do clube apenas para arrecadar votos, investindo em períodos eleitorais e abandonando-os em situações desastrosas após as eleições.

4- O Trabalho dos Treinadores de Futebol no Brasil

Atualmente, a organização do trabalho de treinadores de futebol tem enfrentado diversas dificuldades e vários são os motivos. A instabilidade profissional, com mudanças constantes dos clubes em seu comando técnico, mesmo que estes clubes busquem na nova contratação, um profissional com perfil que tenha afinidades com a filosofia adotada pelo clube, provoca rupturas na estrutura do Departamento de Futebol, pois mudanças constantes podem prejudicar a integração das diversas áreas e profissionais envolvidos nesta organização. Afora isso, é inevitável a perda de produtividade em virtude do período de adaptação não só do profissional, mas também de seus colaboradores.

Segundo Leal (2000), denominados como especialistas, continuam hoje, muitos treinadores serem ex-jogadores, que, ao encerrarem a carreira, mantêm vínculos com os

clubes. Após 1939, A Escola de Educação Física e Desportos da Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro, trazia em seus objetivos além da formação de professores de Educação Física a de técnicos desportivos, entre eles o de futebol.

Sabe-se que a organização de um trabalho passa necessariamente por diversas fases, a do conhecimento da empresa (clube), o conhecimento do trabalho a ser exercido e o dos executores deste trabalho (atletas e comissão técnica). Com este conhecimento, pode-se levantar possíveis falhas na elaboração da tarefa e aplicar recomendações com o objetivo na melhora da produtividade.

Neste processo, as funções de um treinador, em razão da popularidade do futebol, exigem do mesmo um conhecimento amplo da modalidade bem como uma boa comunicação, pois as formas de se expressar serão de suma importância em sua vida profissional. Para MARQUES (2001), quem quer ter sucesso como treinador no desporto de alto rendimento tem que ser dono de um conjunto vasto de recursos em conhecimentos e competências, uma vez que somente com intuição e inspiração não se obtém resultados.

Os treinadores de futebol, conforme características em suas formas de comandar suas equipes, são muitas vezes definidos como estrategistas, uma vez que esta designação atribui a este profissional um grande conhecimento da prática do jogo, organizando seus jogadores em campo de uma forma harmoniosa, procurando explorar seus pontos fortes e amenizar os pontos fracos de seu elenco, com a capacidade de mudar sua forma de jogo para jogo, com vistas a sucessivos progressos, atingindo desta forma seus objetivos com uma economia de esforço.

Além do estrategista, treinadores são chamados de disciplinadores, ditadores, democráticos, casuais, versáteis, psicólogos, enfim, conforme a característica de ação mais utilizada. Estas denominações podem significar pontos positivos e ou negativos da formação deste profissional, devendo cada um, saber o momento certo e as formas de utilização destes determinados comportamentos.

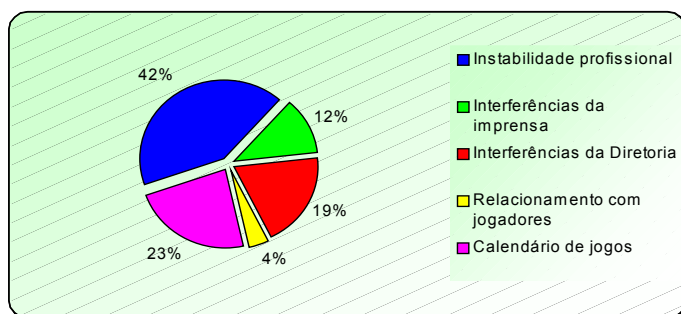
Assessorado por uma comissão técnica, formada normalmente por profissionais de diversas áreas, o treinador de futebol é hoje responsável por toda a programação a ser desenvolvida pela equipe. Não somente pelos treinamentos técnicos e táticos, mas também nos dias de folga do elenco, horários de viagens, concentrações, ida ou não em viagens de integrantes da comissão técnica, enfim funções múltiplas que acabam por atrapalhar seu desempenho específico, mesmo que estas funções busquem auxiliá-lo. Este problema está sendo repensado pelos clubes, cuja organização do trabalho começa a ser realizada de forma mais profissional.

Os treinadores normalmente trabalham com dois tipos de treinamento: o técnico e o tático. O treinamento técnico serve para melhorar a qualidade dos atletas no trato com a bola nos fundamentos do futebol, ou seja, domínio, condução, passe, drible, chute, cabeceio e desarme. O treinamento tático é aplicado para distribuir os jogadores dentro do campo observando-se as características individuais, sem tirar sua criatividade e capacidade de improvisação, buscando-se assim uma maior produtividade.

5- Organização do Trabalho de Treinadores de Futebol

A Organização do trabalho é fator decisivo para o sucesso de qualquer empresa. Os clubes de futebol, com o surgimento da nova filosofia empresarial imposta e em função da constante competitividade que enfrentam, estão em busca constante de modernização e soluções para seus problemas.

Questionados quanto as principais dificuldades enfrentadas no trabalho, verificou-se que os atuais treinadores enfrentam diversos problemas para desempenhar suas funções nos respectivos clubes. A instabilidade profissional, com 42%, foi considerada como o principal problema da classe. A problemática do atual calendário de jogos foi citado por 23% dos treinadores; 19% destacaram a interferência de diretorias dos clubes; 12% a interferência da imprensa e 4% o relacionamento com jogadores como principal problema (Figura 1).



Estes resultados demonstram que a busca de resultados imediatos e os constantes jogos que impedem qualquer planejamento, aliados a pressões de diretoria, imprensa e torcidas, acabam por impor barreiras ao profissional Treinador de Futebol. Esta instabilidade comprovou-se pelas constantes mudanças ocorridas nos clubes durante a 1ª fase do campeonato Brasileiro de 2001 (Figura 2).

Houve 26 mudanças no comando técnico das 28 equipes participantes da 1ª Fase do Campeonato Brasileiro, ou seja, 15 profissionais perderam seus empregos no período de quatro meses; cinco profissionais trocaram de clubes e apenas 11 dos 28 clubes

mantiveram seus treinadores do início ao fim da 1ª fase do campeonato, cuja durabilidade foi de apenas quatro meses.

Outro dado significativo mostra que dos oito clubes finalistas da competição, seis mantiveram seus treinadores desde o início, ou seja, acreditaram da necessidade de tempo para a aplicação e conseqüente resultados de um planejamento.

Estas informações demonstram a importância e o resultado do trabalho quando executado com tempo adequado e planejamento. Além disto, pode indicar aos clubes que realizaram tais mudanças e não obtiveram sucesso, que o problema possa ser de ordem organizacional do próprio clube e não das funções e competências dos treinadores.

6- Considerações Finais e Proposições Acerca da Temática Abordada

Neste artigo, procuramos analisar a organização do trabalho de treinadores de futebol, algumas das suas principais dificuldades e estratégias de ação na busca de uma maior produtividade, relacionando a importância de fatores alheios ao instante do jogo em todo seu contexto.

Passamos a perceber que o futebol, pelo seu papel de destaque no cenário mundial, exige do profissional Treinador de futebol uma atenção especial em relação às evoluções em diversas áreas. Novas formas de organização do trabalho na busca constante de uma melhor performance e conseqüente aumento de produtividade devem ser preocupações diárias desta classe.

Na intenção de amenizar a questão da instabilidade profissional, principal dificuldade relatada pelos treinadores, ousamos propor o início de um estudo relacionado à inclusão no regulamento dos campeonatos (inclusão esta imposta pelo órgão máximo diretivo do futebol), de uma eventual limitação na troca de treinadores numa mesma competição. Acreditamos que isto poderia contribuir para trazer uma maior estabilidade além de propiciar um conseqüente favorecimento de planejamentos mais adequados para o trabalho destes profissionais.

Procuramos ainda, apresentar contribuições à organização do trabalho de Treinadores de Futebol no Brasil, porém, é evidente a necessidade de novos estudos para uma maior compreensão e evolução do futebol brasileiro e em especial deste profissional, sem desconsiderar, é lógico, pontos extremamente importantes que não podem deixar de ser mencionados.

Tal menção se apresenta no instante em que trazemos à tona detalhes como a formação profissional dos treinadores de futebol, a necessidade em se obter uma formação específica, a situação em ter sido ou não um ex-jogador, o tempo (anos) de atuação profissional como treinador e por que não dizer o tempo necessário para que se possa estar implantando uma filosofia de trabalho, além de outros aspectos que são de relevante consideração ao se tratar do assunto em questão e que, neste momento, cabe-nos apenas levantar tais circunstâncias para que se possa estabelecer um campo imaginário de contemplação e complexidade da situação.

TRAINERS OF SOCCER: AN ASSAY BY MEANS OF SOME DIFFICULTIES IN THE PRODUCTIVITY OF THESE PROFESSIONALS

Abstract

This article has the intention to present information concerning the important function played for the soccer trainer, being presented factors that demonstrate to its yearnings and the reality where the same he is inserted. It still demonstrates nuances concerning the professional instability that these trainers constantly come across themselves besides emphasizing questions that say respect to the called "money market of the technician". We search with this study, to quantify aspects of utmost importance for the profession of Trainer, in the intention biggest to be optimizing the productivity of this professional.

Key words: Coach; Football; Organizer Planning; Strategy

Referências Bibliográficas

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** 8. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAOLIO, J. **Cultura: educação física e futebol**. Campinas: Unicamp, 1997.

_____. As contradições do futebol brasileiro. **Revista digital**, Buenos Aires, v. 3, n. 10, maio 1998, p. 3-5.

FREITAS JR., M. A. **Algumas reflexões sobre o esporte espetáculo: como vai o nosso futebol?** Curitiba: UFPR, 2000.

_____. **Futebol no Brasil: o início de um grande fenômeno**. Curitiba: UFPR, 2000.

GARGANTA, J. **Modelação tática do jogo de futebol: estudo da organização da fase ofensiva em equipas de alto rendimento**. 1997. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciência do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto.

_____. **A análise de formação nos jogos desportivos: revisão acerca da análise de jogo**. Revista Portuguesa de Ciências do desporto. V. 1, n. 1, p. 57-64, 2001.

LEAL, J. C. **Futebol, Arte e Ofício**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MARQUES, A. Centro de Estudos e Formação Desportiva. **Revista Treino Desportivo**, Lisboa: CEFD, mar. 2001.

PRONI, M. W. **A metamorfose do futebol**. Campinas: Unicamp, 2000.

RIBEIRO, L. C. **História e sociabilidade na formação do futebol profissional em Curitiba (1900-1945)**. Maio, 1998. Mimeo.

SANTOS, J. R. dos. **História política do futebol brasileiro**. São Paulo: Brasiliense, 1981. p.12-13.