



S.O.S. R.H.

**ENTENDA COMO FUNCIONA A PRÁTICA DE
CONTRATAÇÕES E DEMISSÕES
DE TREINADORES NO FUTEBOL DO BRASIL**

Matheus Galdino

Mestre Científico em Gestão Esportiva

Universidade de Bielefeld, Alemanha

✉ matheus.galdino@uni-bielefeld.de

Julho/2022



S.O.S. R.H.

ENTENDA COMO FUNCIONA A PRÁTICA DE CONTRATAÇÕES E DEMISSÕES DE TREINADORES NO FUTEBOL DO BRASIL

O conteúdo a seguir foi reproduzido a partir de um estudo acadêmico do Departamento de Ciências do Esporte da Universidade de Bielefeld (Alemanha), cuja publicação oficial se concentra no jornal científico Sustainability (em sua edição especial Sustainability in Sport: When the Future of Sport is Being Decided Now).

A fim de aprofundar em detalhes o tema central do estudo, esta versão em português inclui revelações e depoimentos complementares, que não foram expostos no artigo científico original em inglês devido às limitações de espaço na redação acadêmica.

Referência: Matheus Galdino, Lara Lesch & Pamela Wicker (2022). "(Un)Sustainable human resource management in Brazilian football? Empirical evidence on coaching recruitment and dismissal." *Sustainability in Sport (Special Issue)*. **In Press**.

INFORMAÇÕES DE REFERÊNCIA DO ESTUDO CIENTÍFICO¹

DATA DA APROVAÇÃO OFICIAL

13 de Junho de 2022

PRODUÇÃO ACADÊMICA OFICIAL

*(Un)Sustainable human resource management in Brazilian football?
Empirical evidence on coaching recruitment and dismissal*

JORNAL CIENTÍFICO RESPONSÁVEL PELA PUBLICAÇÃO ACADÊMICA

Sustainability – Special Issue "Sustainability in Sport: When the Future of Sport is Being Decided Now"
<https://doi.org/10.3390/su14127319>

ORIGEM DO ESTUDO

Universidade de Bielefeld, Alemanha
Departamento de Ciências do Esporte

AUTORES

Matheus Galdino, M.Sc.
Lara Lesch, M.Sc.
Pamela Wicker, Ph.D.

CONTATO

matheus.galdino@uni-bielefeld.de

SUMÁRIO

 PARTE 1. Treinador de futebol: Um recurso (des)humano?	4
 PARTE 2. A entrada: Entenda o processo de contratação do treinador.	9
 PARTE 3. A saída: Entenda o processo de demissão do treinador.	19
 PARTE 4. Como reformular a (des)gestão humana e esportiva no futebol?	28

¹ Para utilização deste conteúdo, favor citar a fonte do estudo por meio de seus autores (Galdino, Lesch & Wicker, 2022 – ou – Galdino et al., 2022), incluindo a origem do estudo: Universidade de Bielefeld, Alemanha.



PARTE 1

Treinador de futebol: Um recurso (des)humano?

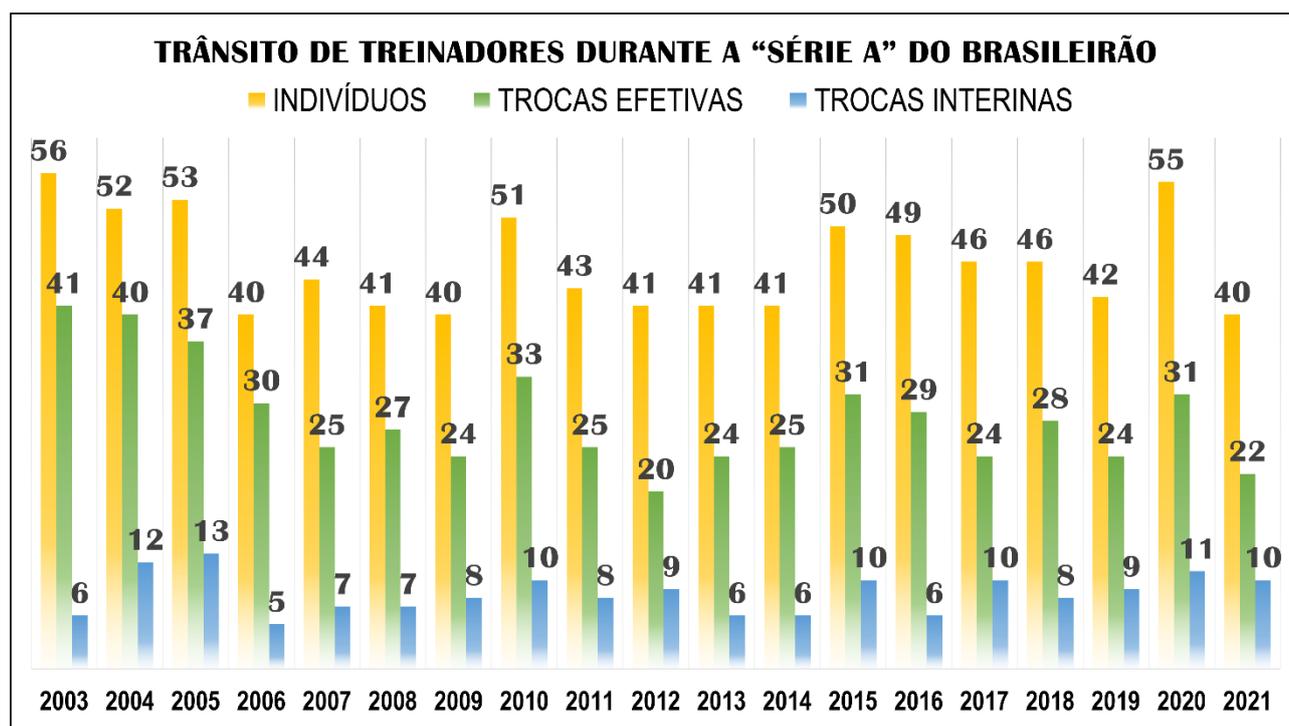
Quando o esporte de alto rendimento se depara com um ambiente progressivo, os treinadores de uma modalidade coletiva são reconhecidos como líderes técnicos de alta relevância, cuja essência do trabalho se concentra na melhoria do desenvolvimento esportivo, atlético e comportamental, aliado às circunstâncias contextuais onde o treinador, sua comissão técnica e seus atletas (ou jogadores) exercem as suas atividades. No caso do futebol profissional, entretanto, os treinadores sofrem com um cenário particular que apresenta maiores riscos de desemprego devido a uma mentalidade especulativa de 'contratar-e-demitir' sem embasamento, conseqüentemente desvalorizando a profissão e subestimando tanto o potencial quanto o conhecimento dos profissionais que participam do carrossel. Ao se avaliar um líder técnico no futebol, o treinador que ontem foi clamado como um herói pode se transformar hoje em um vilão meramente pelo fato de testemunhar um placar negativo. Porém, considerando que alterações frequentes em cargos de liderança conduzem o empregador a uma instabilidade organizacional, os clubes de futebol tendem a prejudicar o aprimoramento do rendimento esportivo de suas equipes devido a constantes mudanças de comando técnico, sobretudo durante a temporada competitiva. Por conseguinte, a sustentabilidade organizacional, econômica e social dos clubes empregadores tende a ser comprometida dependendo de como as decisões são geridas dentro da instituição, tal como quando há uma predisposição a substituições consecutivas de empregados por meio de análises superficiais.

Ao nortear o processo de decisão interna sem uma mínima transparência de dados e informações, além de uma negligência ao cuidado necessário em torno das relações com o capital humano em nível estratégico e operacional, os empregadores possivelmente assumem o risco de afetar o desenvolvimento sustentável dos seus próprios empregados, colaboradores e demais atores com quem mantêm ligação. Para identificar se o comportamento organizacional em clubes de futebol valoriza os treinadores como recursos humanos sustentáveis à instituição, os processos de recrutamento e desligamento dos profissionais devem ser explorados com maior atenção. Ao examinar tais práticas, torna-se viável capturar como os treinadores são efetivamente selecionados, empregados e demitidos. Acima de tudo, uma melhor compreensão das etapas de entrada e saída do líder técnico pode revelar se os responsáveis pelas decisões estratégicas na plataforma esportiva realmente trabalham a favor da sustentabilidade organizacional dos seus clubes empregadores. Afinal, se uma mudança imediata de profissionais acontece, a situação pode indicar um equívoco ocorrido durante o processo de recrutamento previamente conduzido pelas pessoas responsáveis em definir a contratação.

Na literatura acadêmica que investiga as ligas de futebol de interesse global por meio de avaliações econométricas, o Brasil já foi exposto como um território volátil ao trabalho dos treinadores de elite, onde a média de permanência no cargo corresponde a apenas 65 dias durante a temporada da liga nacional. Enquanto as mudanças de comando técnico são causadas por resultados desfavoráveis e/ou expectativas superestimadas dentro de uma janela especulativa de três a quatro jogos sequenciais, além de também serem instigadas por eliminações em copas paralelas, sinais de melhoria parcial foram estatisticamente identificados somente após sete jogos com o novo treinador no cargo, ressoando como o líder técnico do futebol profissional circula de modo vulnerável entre rescisões contratuais frequentes no Brasil.

Especificamente, a profissão de treinador de futebol foi sancionada na legislação federal em 1993 (Lei 8.650/1993), muito embora os termos de suas obrigações legais tenham sido apenas instituídos no período do seu decreto oficial. Apesar da introdução de uma lei federal do esporte mais tarde em 1998 (Lei 9.615/1998), que inclusive já passou por múltiplos adendos, os treinadores profissionais

de futebol ainda lidam com uma estrutura jurídica antiquada para defender as suas atividades e os seus direitos. Desde 2014, todavia, um (novo) projeto de lei federal (registrado como PL 7.560/2014) tem proposto atualizações importantes em torno da empregabilidade e das condições de trabalho aos treinadores de futebol no Brasil, incluindo requisitos para uma formação certificada da profissão, uma duração contratual mínima de seis meses, o direito à indenização em caso de rescisões de vínculo empregatício, além de uma cobertura de seguro ligada à profissão. Mesmo assim, em meados de 2022, uma versão revisada da proposta original de 2014 ainda aguarda por uma série de rodadas e aprovações políticas entre a Câmara dos Deputados e o Senado Federal, atrasando a implementação de normas que possam salvaguardar a profissão de treinador de futebol no território brasileiro.



Nota: Desde a implementação do formato de pontos corridos em 2003, a Série A do Brasileirão testemunhou 308 indivíduos ocupando os cargos de treinadores (com uma média de 34% de novos entrantes a cada temporada). No total, 701 mudanças de comando técnico ocorreram na elite do futebol do país de 2003 a 2021. Para efeitos objetivos, as trocas interinas representam os treinadores publicamente anunciados como interinos, mas que permaneceram no cargo até no máximo 15 dias (durante a transição entre a saída de um líder efetivo e a entrada do seu substituto).

A literatura acadêmica tem esclarecido como as experiências e a efetividade do trabalho dos treinadores de alto rendimento são rigorosamente influenciadas pelas práticas organizacionais da sua instituição empregadora. Dessa forma, a adoção de uma gestão profissional de recursos humanos pode se destacar como um caminho estratégico para otimizar a seleção de empregados e colaboradores, bem como aprimorar a sucessão de líderes técnicos em clubes de futebol de elite. Conforme identificado pela educação de gestores do esporte, o planejamento de recursos humanos para funções críticas e posições de liderança dentro de uma organização esportiva deveria envolver a identificação de potenciais candidatas, seguido por treinamento e programas de desenvolvimento que sejam direcionados a facilitar um eventual processo de sucessão dos profissionais. Aliás, diferentes estratégias sobre a administração do capital humano podem ser adotadas, seja para aprimorar as habilidades, incentivar a motivação, ou criar novas oportunidades aos empregados em questão, mas os gestores que operam na estrutura esportiva devem providenciar treinamento e orientação para reduzir a probabilidade de rescisões contratuais no ambiente de trabalho. Ademais, a comunicação deve ser consistente desde o recrutamento, passando por sessões de treinamento ou aprimoramento, além de avaliações internas, a fim de evitar erros inesperados de julgamento ou até mesmo um comportamento organizacional incoerente.

Basicamente, a gestão de recursos humanos representa uma área ampla para a aplicação científica, mas o estudo em questão tem como objetivo revelar as práticas de contratação e demissão de treinadores profissionais empregados por clubes da elite do futebol

no Brasil. Portanto, o conteúdo foi elaborado de modo a gerar um entendimento mais detalhado sobre os processos de recrutamento e seleção, bem como de desligamento do cargo, cujas revelações podem ajudar a iluminar como funcionam as etapas de entrada e saída de treinadores profissionais na realidade. Sobretudo, a participação dos treinadores envolvidos neste estudo deve ser enaltecida como uma contribuição benéfica aos atores interessados em aprimorar a gestão do capital humano e do desenvolvimento esportivo no país, auxiliando jovens e futuros profissionais a refletirem de forma mais crítica sobre suas escolhas, caminhos e decisões (seja no centro de treinamento, na cadeira do escritório ou na redação editorial).

Visão geral dos 26 treinadores que participaram deste estudo (listados pela ordem de idade na data das entrevistas)

#	Idade	Região de origem	Número de jogos na Série A do Brasileirão entre 2003-2020	Já havia trabalhado no exterior	Já havia trabalhado com a Seleção Brasileira (base ou profissional)
1	39 anos	Sudeste	57 jogos	Não	Não
2	39 anos	Nordeste	21 jogos	Não	Não
3	40 anos	Sudeste	34 jogos	Não	Sim
4	41 anos	Sudeste	108 jogos	Não	Sim
5	44 anos	Sul	88 jogos	Sim	Sim
6	45 anos	Sul	134 jogos	Não	Não
7	47 anos	Sudeste	82 jogos	Sim	Não
8	49 anos	Sudeste	117 jogos	Não	Não
9	52 anos	Nordeste	27 jogos	Sim	Sim
10	53 anos	Sul	266 jogos	Sim	Não
11	54 anos	Nordeste	17 jogos	Sim	Não
12	54 anos	Sudeste	349 jogos	Sim	Não
13	54 anos	Sudeste	292 jogos	Não	Sim
14	55 anos	Nordeste	76 jogos	Sim	Não
15	55 anos	Sudeste	156 jogos	Sim	Não
16	55 anos	Sudeste	22 jogos	Sim	Não
17	56 anos	Sudeste	138 jogos	Sim	Sim
18	58 anos	Sudeste	421 jogos	Não	Não
19	58 anos	Sul	345 jogos	Sim	Sim
20	61 anos	Sudeste	63 jogos	Sim	Não
21	63 anos	Sudeste	184 jogos	Sim	Não
22	64 anos	Sudeste	165 jogos	Sim	Não
23	66 anos	Sudeste	69 jogos	Sim	Sim
24	68 anos	Sudeste	81 jogos	Sim	Sim
25	70 anos	Sudeste	254 jogos	Sim	Não
26	72 anos	Sudeste	5 jogos	Sim	Não
MÉDIA	54 anos	---	137 jogos	69% Sim	35% Sim

Os profissionais envolvidos neste estudo congregam 26 treinadores de elite do futebol nacional, que foram entrevistados no período de 21 de Janeiro a 16 de Abril de 2021. Em termos demográficos, a média de idade dos profissionais apontou 54 anos, cuja variação oscilou entre 39 e 72 anos de idade, enquanto as suas regiões de origem apontaram 4 treinadores nascidos no Nordeste (em 2 estados), 4 nascidos no Sul (em 3 estados) e 18 nascidos no Sudeste (em 3 estados). Coletivamente, o grupo acumulou 3102 partidas oficiais no *Brasileirão* entre as temporadas de 2003 a 2020, que corresponde a 42,7% de todos os 7266 jogos nesse período de 18 anos. Considerando o lado dos clubes, todas as 43 instituições que competiram na *Série A* entre 2003 e 2020 empregaram ao menos um desses treinadores entrevistados. De um modo geral, esta investigação qualitativa reúne participantes que já trabalharam (e inclusive foram campeões) em competições nacionais, internacionais, continentais, bem como em Olimpíadas e Copas do Mundo. Para assimilar uma amostra compreensiva de treinadores de elite que já haviam transitado pelo território nacional, um esforço particular na confecção deste estudo se concentrou em convidar profissionais de origens distintas, priorizando o seu nível de

conhecimento e buscando equilibrar o volume de jogos oficiais que cada treinador já tinha acumulado enquanto fora empregado durante a *Série A* desde 2003 a 2020. O único critério específico para participação no estudo correspondeu a comprovar se o profissional já havia assumido o cargo de treinador efetivo pelo menos uma vez durante o *Brasileirão* desde 2003.

Relação com todos os 43 clubes que competiram na *Série A* do *Brasileirão* entre 2003 e 2020 e já haviam empregado pelo menos um dos treinadores que participaram deste estudo

#	Clube	Localização	Estado	Região
1	América-MG	Belo Horizonte	MG	Sudeste
2	América-RN	Natal	RN	Nordeste
3	Athlético-PR	Curitiba	PR	Sul
4	Atlético-GO	Goiânia	GO	Centro-Oeste
5	Atlético-MG	Belo Horizonte	MG	Sudeste
6	Avai	Florianópolis	SC	Sul
7	Bahia	Salvador	BA	Nordeste
8	Botafogo	Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
9	Brasiliense	Taguatinga	DF	Centro-Oeste
10	Ceará	Fortaleza	CE	Nordeste
11	Chapecoense	Chapecó	SC	Sul
12	Corinthians	São Paulo	SP	Sudeste
13	Coritiba	Curitiba	PR	Sul
14	Criciúma	Criciúma	SC	Sul
15	Cruzeiro	Belo Horizonte	MG	Sudeste
16	CSA	Maceió	AL	Nordeste
17	Figueirense	Florianópolis	SC	Sul
18	Flamengo	Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
19	Fluminense	Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
20	Fortaleza	Fortaleza	CE	Nordeste
21	Goiás	Goiânia	GO	Centro-Oeste
22	Grêmio	Porto Alegre	RS	Sul
23	Guarani	Campinas	SP	Sudeste
24	Internacional	Porto Alegre	RS	Sul
25	Ipatinga	Ipatinga	MG	Sudeste
26	Joinville	Joinville	SC	Sul
27	Juventude	Caxias do Sul	RS	Sul
28	Náutico	Recife	PE	Nordeste
29	Palmeiras	São Paulo	SP	Sudeste
30	Paraná	Curitiba	PR	Sul
31	Paysandu	Belém	PA	Norte
32	Ponte Preta	Campinas	SP	Sudeste
33	Portuguesa	São Paulo	SP	Sudeste
34	Prudente/Barueri	Presidente Prudente	SP	Sudeste
35	Red Bull Bragantino	Bragança Paulista	SP	Sudeste
36	Santa Cruz	Recife	PE	Nordeste
37	Santo André	Santo André	SP	Sudeste
38	Santos	Santos	SP	Sudeste
39	São Caetano	São Caetano	SP	Sudeste
40	São Paulo	São Paulo	SP	Sudeste
41	Sport	Recife	PE	Nordeste
42	Vasco	Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
43	Vitória	Salvador	BA	Nordeste

Respeitando a natureza sensível do tema central deste estudo, bem como agindo de forma responsável para garantir que todos os treinadores entrevistados permaneçam anônimos e os seus respectivos depoimentos se mantenham igualmente confidenciais frente ao julgamento público, considerações éticas representam um aspecto primordial para sustentar esta investigação acadêmica. Portanto, além dos procedimentos metodológicos que foram rigidamente respeitados ao analisar, formatar e publicar o conteúdo científico original junto à comunidade acadêmica internacional nos âmbitos de gestão e ciências do esporte, esta versão adaptada em português acentua a prioridade dos autores em não expor nomes de pessoas ou instituições esportivas ao longo do texto. Para exemplificar o raciocínio, sempre que um clube foi citado pelos entrevistados, os autores converteram a sua menção para sinalizar a região de origem da respectiva instituição (ex.: clube do Sul, do Sudeste, do Centro-Oeste, do Nordeste, do Norte). Seguindo a mesma tendência de anonimato, sempre que uma pessoa foi especificamente nomeada pelos entrevistados, os autores converteram a sua menção para sinalizar a sua respectiva função no mercado de trabalho (ex.: um dirigente, um diretor, um presidente, um representante, um jogador).

Os treinadores entrevistados neste estudo foram encorajados a compartilhar as suas experiências profissionais em relação às etapas de recrutamento e desligamento do cargo de treinador junto a clubes de futebol de elite no Brasil, oferecendo exemplos práticos de acordo com as suas respectivas origens. A saber, as questões desta investigação foram conceituadas e formuladas visando refletir a literatura de gestão de recursos humanos no esporte profissional. Quanto a etapa de entrada, cada entrevistado foi solicitado a elaborar como ele tem sido efetivamente contratado ao longo de sua carreira como treinador profissional. As questões levantadas foram: Como o processo de contratação acontece na prática (entre os clubes de ponta do Brasil)? Como você geralmente é abordado pelos clubes? Quem participa da abordagem? Como se define a contratação? Depois, seguindo à etapa de saída do cargo, os entrevistados foram solicitados a expor como eles têm sido efetivamente demitidos ao longo de suas carreiras profissionais. As questões levantadas foram: Como o processo de demissão acontece na prática (entre os clubes de ponta do Brasil)? Quem geralmente se responsabiliza pela decisão? No que se baseia a decisão que leva à demissão?

Contemplando a realidade do contexto brasileiro, este estudo qualitativo responde exatamente as duas perguntas abaixo:

➤ **Sobre a entrada no cargo:**

Como os clubes de futebol de elite no Brasil conduzem o processo de recrutamento de um treinador na prática?

➤ **Sobre a saída do cargo:**

Como os clubes de futebol de elite no Brasil conduzem o processo de desligamento de um treinador na prática?

A PARTE 2 revelará o processo de contratação de um treinador na elite do futebol brasileiro, apresentando os depoimentos sobre as etapas que antecedem a chegada dos treinadores a um novo clube empregador.

Em seguida, a PARTE 3 revelará o processo de demissão de um treinador na elite do futebol brasileiro, apresentando os depoimentos sobre as etapas que envolvem a saída dos treinadores de seus respectivos clubes empregadores.

Por fim, a PARTE 4 concluirá o estudo, ponderando os caminhos para uma possível reformulação prática na gestão humana e esportiva da área técnica de um clube profissional de futebol no Brasil.



PARTE 2

A entrada: Entenda o processo de contratação do treinador.

Ao estudar as orientações em torno da abordagem e tratamento de recursos humanos na gestão do esporte profissional, o processo de recrutamento se destaca como o primeiro passo na construção do relacionamento entre empregado e empregador, uma vez que nesta etapa dá-se início as interações práticas entre as partes. De um modo geral, para preencher cargos eventualmente disponíveis, os recrutadores tendem a buscar e atrair uma gama de candidatos que tenham interesse em passar por estágios de triagem, entrevistas, testes e avaliações por meio de diferentes mecanismos, originando um processo seletivo bem estruturado. Com uma seleção inicial dos candidatos que apresentam a devida qualificação para o cargo disponível e também demonstram um potencial de sintonia com a cultura interna do empregador, os responsáveis envolvidos no processo de recrutamento e gestão do capital humano consequentemente ajudam a organização a se aproximar dos seus objetivos estratégicos. Justamente por isso, torna-se imperativo entender as funções básicas de recrutamento, avaliação e desenvolvimento de pessoas, pois a gestão do capital humano carrega um potencial para alavancar vantagens de ordem estratégica e competitiva nas organizações empregadoras que operam no futebol.

Em termos de planejamento de recursos humanos, tão logo uma oportunidade se apresente e uma nova posição esteja livre, uma substituição seja necessária, ou um evento de sucessão profissional seja antecipado, os gestores do capital humano que operam na estrutura esportiva devem prioritariamente analisar o cargo e suas funções, a fim de examinar a especificidade, as responsabilidades e as expectativas em torno da vaga disponível. Seguindo o raciocínio, torna-se primordial determinar que tipo de pessoa e profissional o empregador busca, assim como quais seriam os interesses em comum esperados pelo recrutador, garantindo um nível apropriado de sinergia entre as partes com alguma antecedência.

Muito embora os métodos de seleção tendem a variar, as técnicas de recrutamento aplicadas a profissionais do esporte podem incluir, por exemplo, entrevistas padronizadas ou comportamentais, testes de aptidão ou capacidade cognitiva, análise de personalidade, portfólio de trabalho ou projetos anteriores, além de opções por consultorias ou centros especializados em avaliação pessoal. Pensando nos cargos de alta exigência e conhecimento técnico, cujas funções e responsabilidades são mais complexas, multidimensionais ou carregam maior dificuldade de definição, como no caso dos treinadores de futebol de alto rendimento, o processo de recrutamento e seleção torna-se ainda mais complicado ao empregador, aumentando o risco de uma rescisão contratual em curto prazo sempre que a decisão que sustenta o contratado apresentar falhas ou discrepâncias que dificultem uma sintonia efetiva entre as partes. Nesse cenário, os eventuais candidatos ao cargo devem ser avaliados não apenas com base em seus atributos e diferenciais de rendimento profissional, mas também em termos do seu potencial de interação com o núcleo de empregados e colaboradores que já pertencem à instituição, bem como sua interação com os ambientes interno e externo que influenciam o trabalho.

Para compreender o recrutamento de um treinador segundo os testemunhos dos próprios entrevistados, o texto apresenta uma série de palavras e frases entre “aspas”, que destacam as informações devidamente associadas ao processo de análise do conteúdo qualitativo neste estudo acadêmico. Ademais, citações individuais com maior aprofundamento também foram utilizadas para enaltecer em detalhes algumas das experiências dos treinadores. Conforme antecipado na PARTE 1, vale lembrar que o anonimato dos entrevistados e suas menções específicas sobre clubes e pessoas permaneceram confidenciais. Portanto, enquanto os nomes dos clubes foram convertidos a suas respectivas regiões (ex.: clube do Sul, do Sudeste, do Centro-Oeste, do Nordeste, do Norte), os

nomes das pessoas citadas pelos treinadores foram convertidos aos seus respectivos cargos no mercado de trabalho (ex.: um dirigente, um presidente, um diretor, um representante, um jogador).

Sobre a entrada do treinador na realidade do contexto brasileiro, este estudo qualitativo responde a seguinte pergunta:

Como os clubes de futebol de elite no Brasil conduzem o processo de recrutamento de um treinador na prática?

➤ RECRUTAMENTO DO TREINADOR

Na análise do conteúdo, o *recrutamento do treinador* foi configurado seguindo a metodologia científica orientada a este estudo qualitativo, cujo embasamento teórico se apoia na literatura de gestão de recursos humanos no esporte profissional. Logo, as categorias que compõem o *recrutamento do treinador* foram identificadas como: *métodos de seleção*, *tomadores da decisão* e *tomada de decisão*. Cada categoria é explicada com as informações analisadas após a coleta dos depoimentos dos 26 treinadores.

RECRUTAMENTO DO TREINADOR	
1	MÉTODOS DE SELEÇÃO
1.1	LIGAÇÃO TELEFÔNICA
1.2	ENCONTRO PESSOAL
2	TOMADORES DA DECISÃO
3	TOMADA DE DECISÃO
3.1	DISPONIBILIDADE
3.2	RESULTADOS RECENTES
3.3	POPULARIDADE
3.4	MÉDIA SALARIAL
3.5	ANÁLISE DO CARGO

Questionados sobre o processo de recrutamento de um novo líder técnico sob uma perspectiva que possa identificá-lo, valorizá-lo e potencializá-lo como um capital humano estratégico na plataforma esportiva do clube, os treinadores envolvidos neste estudo refletiram a respeito das práticas efetivamente utilizadas para contratá-los na elite do futebol brasileiro. Curiosamente, eles reforçaram como as abordagens para a contratação tendem a ser “breves” e “aleatórias” numa alta frequência, justificadas pela predominância da “falta de profissionalismo entre os dirigentes” e a “ausência de conhecimento técnico” por trás do recrutamento e seleção de

treinadores de alto rendimento no território. Segundo as percepções, o processo de gestão de recursos humanos em clubes de futebol do Brasil se destaca como amador e desestruturado. Além disso, os treinadores enfatizaram que, na realidade, “não existe processo, nem planejamento, tampouco organização” quando se trata de contratar um treinador profissional, sobretudo porque “os dirigentes buscam três ou até quatro perfis diferentes ao mesmo tempo”, preocupando-se em preencher o cargo no período mais breve possível.

“Na maioria das vezes acontece rápido porque os dirigentes já estão com a ‘corda no pescoço’, afinal alguém caiu e eles precisam de uma reposição urgente. Logo, começam a falar de nomes e soltar pesquisas na mídia. Vou ser sincero. Foram muito poucos os que fizeram uma abordagem técnica. Por exemplo, batendo um papo comigo antes da minha conversa com o presidente. Normalmente liga alguém já próximo ao presidente fazendo uma proposta e querendo saber se eu aceito.”

A fim de exemplificar o recrutamento na prática, os treinadores revelaram sinais análogos à miopia e ao pensamento fechado na cabeça dos dirigentes que operam como empregadores no Brasil, desvendando a prevalência de círculos políticos e sociais na elite do futebol. Resumindo o funcionamento, um treinador expôs alguns motivos que podem ajudar a explicar por que os treinadores brasileiros são repetidamente contratados de forma aleatória:

“A contratação é feita com base no acesso de empresários aos clubes. Isso é uma verdade mesmo, de tato, contratos, amizades com dirigentes. Nunca é com processo. A coisa é feita sem critério, muito sem critério. Podemos falar que alguns clubes não são assim, mas isso seria uma inverdade muito grande.”

1. MÉTODOS DE SELEÇÃO

Sob a óptica de uma gestão de recursos humanos, os *métodos de seleção* indicam as técnicas aplicadas pelas pessoas responsáveis a selecionar e analisar os candidatos ao cargo de treinador de futebol, posteriormente contratando o profissional escolhido para exercer a função no clube. No território nacional, entretanto, os argumentos persistiram em confirmar que “não existe processo seletivo”, independente da localização geográfica do clube. Enquanto um treinador mostrou uma aversão especial aos casos em que “os dirigentes querem negociar a contratação de um treinador por meio de um almoço”, a maioria dos entrevistados ressaltou que “não há uma conversa”, “nem entrevista”, exceto em raríssimos episódios. Em geral, os *métodos de seleção* utilizados diferem (muito) das técnicas profissionais sugeridas pela educação de gestores de recursos humanos no esporte de alto rendimento.

“Agora parece que há uma onda de entrevistas, mas eu ainda não tive essa experiência. Embora eu até concorde com isso, em alguns momentos as pessoas que contratam não têm capacidade de fazer esse tipo de entrevista. Praticamente há um pré-acerto por telefone e depois, muito rápido, já seguem com o acordo no clube, definindo os membros da comissão técnica, os números no contrato, a premiação. Hoje começou a moda de que vão entrevistar o treinador, mas eu ainda não passei por isso.”

Reconhecendo a ausência de um mínimo protocolo destinado a analisar o potencial do capital humano, tal como uma entrevista de emprego padronizada, os treinadores reagiram com ceticismo quando perguntados sobre como eles são selecionados pelos empregadores brasileiros. Um treinador inclusive amplificou uma anedota pessoal, apresentando argumentos que clamam por ações profissionais urgentes na seleção de líderes técnicos no país:

“Eu nunca fui entrevistado. Você acredita nisso? Eu trabalhei em 200 times! É um negócio ridículo. Como eu jogo, qual é a minha linha de trabalho, gestão, intervalo, psicologia, conceito, o que eu penso, modelo de jogo? Nada, nada,

nada! Nunca, de coração. É uma vergonha. Agora há um clube do Sul que parece ter um manual de entrevistas para treinador. Eu pedi, quero ver, porque a gente fica chateado com isso. Na realidade, são várias as maneiras que se dá o convite. Uma vez no Sul eu recebi uma ligação de um amigo. Em outro caso, também no Sul, um dirigente sentou aqui para tomar um café dizendo que eu tinha que assumir o cargo pois eu seria o escudo político dele e ia receber cinco jogadores (que nunca chegaram). O diretor de um clube do Sudeste veio me visitar dizendo que os jogadores falaram bem do meu trabalho. Também do Sudeste, outro diretor alegou que precisava de ajuda porque o time era fraco. Em outra ocasião, tocou o telefone porque a primeira opção que eles pensaram não acertou, portanto o presidente me chamou, então eu cheguei e assinei. Houve um caso parecido no Sudeste, quando o primeiro nome não assinou e logo me ligaram. Era domingo à noite, mas segunda-feira cedo eu já estava lá. No Sul, anos atrás me ligaram 1h da manhã e às 11h eu estava no clube sem nem saber o salário porque os dirigentes eram meus conhecidos. Você vê o atropelo da coisa como é? Mas aí a gente também erra, né?”

Na mesma linha de raciocínio, outro treinador compartilhou abordagens semelhantes ao repassar uma sequência de contratações vivenciadas durante a sua carreira. Em suma, a informalidade na seleção do treinador se apresenta como uma norma histórica. Tal prática informal inevitavelmente compromete não apenas o desenvolvimento de carreira do treinador, além de qualquer tentativa de relação sustentável entre empregado e empregador, afetando, sobretudo, o progresso esportivo em cada um dos clubes de elite que optam pelo mesmo comportamento. Nesse cenário, a rotatividade impera sobre a continuidade, tanto para quem contrata quanto para quem permite ser contratado, impossibilitando trabalhos com consistência e embasamento técnico.

“Para você ter uma ideia, um dia eu saí de um clube do Sul e estava viajando para passar o Natal com a família. Quando eu chego em casa, eu já estou contratado por um clube do Nordeste. Ao rescindir com esse clube e retornar à minha casa, eu também já chego contratado. Em outro caso, no Sudeste, eu saí logo após uma final de campeonato e já fui contratado por outro clube no dia seguinte. Quando saí de um clube diferente do Sudeste, no dia seguinte assinei contrato com um clube de outro estado na mesma região. Ao ser despedido, o presidente de um clube do Sul já estava me esperando em um hotel na minha cidade. Ao sair desse clube no Sul, viajando no carro com a bagagem ainda desfeita me ligam do Sudeste para chegar ao clube no dia seguinte. A minha vida foi assim. Aí você me pergunta: Você parou para olhar? Não. E isso pesa hoje.”

Na prática do recrutamento de treinadores no Brasil, os *métodos de seleção* foram associados a duas alternativas: *ligação telefônica* e *encontro pessoal*. Ambos carregam particularidades que se distanciam (muito) das técnicas profissionais aconselhadas aos gestores que supervisionam uma modalidade esportiva de alto rendimento. Os dois métodos são detalhados a seguir.

1.1. LIGAÇÃO TELEFÔNICA

Uma *ligação telefônica* se refere a quando um treinador é abordado via telefone por um representante do clube. Repetidamente evidenciado como o *método de seleção* dominante no mercado dos dirigentes e clubes nacionais, “uma simples ligação telefônica” parece ser o suficiente para determinar a contratação de treinadores profissionais de alto rendimento na elite do futebol brasileiro. Conforme salientado por um treinador, “sempre se limitou a uma ligação telefônica”. Da mesma forma, outro treinador exemplificou:

“Quando um dirigente me liga, ele fala: ‘Olha, eu quero te contratar.’ Mas no final das contas ele nem sabe por que quer me contratar! Também há um outro tipo de ligação: ‘Quero conversar com você, saber quem você é, conhecer um pouco das suas ideias, a sua visão de futebol, queria que você avaliasse um jogo, que você visse a nossa equipe jogando’. Eu já vivi os dois tipos, mas o mais comum é uma ligação dizendo: ‘Quero te trazer pra cá.’”

De acordo com depoimentos recorrentes, os treinadores realçaram que se trata de “uma ligação após a oscilação da equipe”, que pode servir para perguntar se o treinador estaria interessado no cargo e deixar que o seu representante discuta os termos contratuais da oferta, ou simplesmente manter “uma hora de conversa” com o dirigente antes de aceitar ou declinar o convite. Tal distorção frente a qualquer técnica profissional voltada a gerir recursos humanos (dentro ou fora do esporte) levou os treinadores a reagirem de forma incrédula, e até suspeita, sobre o comportamento organizacional e a seleção de empregados em clubes de elite que transitam pelas principais competições do país. Três entrevistados revelaram o quão superficial pode chegar uma abordagem via *ligação telefônica*:

“Uma vez um dirigente me ligou dizendo que era a torcida que ia me pagar quando eu perguntei sobre o orçamento, a parte financeira do clube. ‘*Você quer me contratar dizendo que a torcida vai me pagar? E se o clube perder os primeiros jogos, quem vai me pagar? E se o objetivo não for conquistado e a torcida parar de ir ao estádio?*’ No Brasil é tudo muito assim. O que eu noto é que os dirigentes estão muito mais preocupados em acertar o salário e dar uma satisfação, porque é sempre dessa forma.”

“As contratações ainda são feitas do nada, sem saber quem é o treinador, sem sentar para conversar. É um cargo de muita responsabilidade, portanto não deveriam dar uma equipe a um novo treinador por telefone. ‘*XYZ, você quer vir treinar o nosso time?*’ Eu me sinto mal em receber uma ligação dessa. Não é possível querer te dar uma responsabilidade assim e já ir falando de salário.”

“Quando a gente recebe uma ligação, a primeira colocação do dirigente é a seguinte: ‘*Eu tenho um projeto em que eu preciso da sua presença*’. Projeto é utopia! ‘*Não adianta você vir me falar de projeto, porque você quer que eu entregue resultados amanhã.*’ O presidente de um clube do Nordeste me ligou para eu assumir o cargo nos últimos seis, sete jogos. Eu não sou mágico! O que eu vou melhorar? Essa é a nossa realidade. Como você vai ter segurança?”

1.2. ENCONTRO PESSOAL

Passando da primeira à segunda alternativa entre os *métodos de seleção* utilizados no recrutamento do treinador brasileiro, um *encontro pessoal* se refere a quando o treinador se encontra pessoalmente com um representante do clube. Contudo, foram pouquíssimos os exemplos práticos de treinadores afirmando que efetivamente se encontraram ou se reuniram com os empregadores em algum momento antecedente à assinatura de um novo contrato, caracterizando os casos como uma ocasião rara. A fim de ilustrar o segundo método de seleção, todos os episódios que foram detalhados sobre um *encontro pessoal* são compartilhados abaixo:

“Eu fui entrevistado ao cargo apenas uma vez desde 2004, quando eu me tornei técnico de futebol.”

“Eu só fui questionado recentemente por um ex-jogador que virou dirigente no Sul, onde ele fez uma reunião, me mostrou o clube, quis saber detalhes do meu trabalho e disse que estava fazendo isso com outros profissionais, mas no fim eu fui contratado. Foi só.”

“Só houve um clube até hoje que me chamou e fez uma entrevista comigo num hotel quando eu estava trabalhando no Norte do país. Ali realmente teve. O resto te liga para acertar a parte financeira e pronto. Te mandam a passagem aérea se der certo, ou se não der certo eles vão atrás de outro.”

“Quando eu fui entrevistado por um ex-jogador para assumir um clube, eu respondi tudo o que ele perguntou, mas no fim era eu quem não queria trabalhar no clube de jeito nenhum, porque ele estava me exigindo coisas que nem ele sabia ou tinha o domínio da situação.”

“Eu passei por um processo seletivo uma única vez na minha carreira, quando entrei na base de um clube do Sudeste. Esse foi o único processo em toda a minha carreira. Todos os outros casos me ligaram, eu demonstrei interesse e passei ao meu procurador, que foi quem negociou.”

“Eu só recebi pessoas ligadas a clubes em duas ocasiões. Vieram me visitar para me conhecer, saber como eu sou, como eu trabalho. Não me refiro somente às equipes onde eu trabalhei, mas considerando todos os convites da minha carreira! Tenho até hoje os documentos que dizem como eram os clubes, quem eram os atletas, funcionários, área estrutural. Me procuraram para fazer uma avaliação. Em todos os outros casos foi um telefonema fazendo um convite, mas nenhum deles me perguntou como eu trabalhava. Aqui é um telefonema! Isso dá uma justificativa ao torcedor e à imprensa, mas não é efetivamente uma convicção. E quando você não conhece isso, você toma um susto.”

“Eu tive três situações que me agradaram e que eu entendo como deveria ser o profissionalismo. Uma vez no Nordeste e duas vezes no Sul. Foram processos seletivos através de entrevistas para compreensão do meu modelo de jogo e método de trabalho, que facilita e ajuda porque muitas das vezes se contrata sem entender o treinador.”

“Em toda a minha carreira, só uma vez o presidente de um clube me levou à cidade para conversar comigo, saber como eu pensava sobre futebol, me expôs todos os problemas do clube e depois me escolheu como treinador. Foi a única vez que eu trabalhei na minha vida com planejamento, com princípio, meio e fim. Esse é o grande problema do Brasil, porque aqui só há o fim.”

2. TOMADORES DA DECISÃO

Representando um componente crucial no recrutamento do treinador, os *tomadores da decisão* são as pessoas responsáveis pelas decisões de emprego dentro dos clubes. Na prática, os *tomadores da decisão* são retratados basicamente como “dirigentes”, numa combinação que reúne presidentes, vice-presidentes, diretores estatutários, diretores executivos, diretores de futebol e gerentes de futebol. Segundo os treinadores entrevistados, no entanto, “pouquíssimos dirigentes” são capazes de conduzir uma “abordagem técnica” sob a perspectiva do futebol como modalidade esportiva de alto rendimento, refletindo as limitações das pessoas que mantêm os contatos com os treinadores e agem como especialistas na gestão do capital humano e da plataforma esportiva nos clubes do país. Aparentemente, o comportamento organizacional prevalece com um padrão semelhante entre os empregadores brasileiros, independente das terminologias utilizadas em seus organogramas.

“O dirigente que escolhe o treinador não se preparou para isso. E o presidente não tem ideia do que o clube realmente precisa. Seja ele um diretor mais jovem ou um presidente eleito com o discurso que vai mudar tudo e fazer diferente. Não se muda essa cultura, essa ideia, o perfil dessas situações de troca de treinador porque não se muda a ideia, o perfil e a qualidade do dirigente no clube.”

Para elucidar a ausência do conhecimento técnico e esportivo sinalizado pelos treinadores, um dos entrevistados com maior experiência no cenário nacional tentou esclarecer as distintas nomenclaturas entre as pessoas que operam como *tomadores da decisão* no Brasil. Ainda assim, a supervisão prática da modalidade (acima dos treinadores) carece de transparência, profissionalismo e direcionamento substanciais no território.

“Nada é claro. Existe uma confusão bastante grande nas funções dos clubes brasileiros. Até pouco tempo nós não tínhamos a figura do diretor executivo. Havia um diretor de futebol, que geralmente era um estatutário, um diretor

político. Depois veio um supervisor, quase um 'faz-tudo', que acabou virando um 'superintendente' de tão importante que se tornou nos clubes. Na verdade, essa pessoa reunia todas as informações no clube. E mais recente começou a aparecer o diretor executivo, que a gente copiou da Europa, mas a figura, a função, ela é diferente entre os clubes. Eu não vejo a função do executivo entre o treinador e o elenco. Não deve existir nada entre os dois. Ele deve estar entre o treinador e a direção, que é o que acontece em determinados momentos. O diretor é 'e-xe-cu-ti-vo', como o nome diz, ele deve executar a política de futebol que o clube construir. Mas no Brasil ele se tornou tão importante que ele mesmo define a política de futebol do clube na maioria dos casos! Então às vezes esse executivo é a pessoa que conversa a respeito dos treinadores, enquanto em determinados clubes o presidente trata diretamente."

3. TOMADA DE DECISÃO

Migrando dos *métodos de seleção* e passando pelos *tomadores da decisão*, os antecedentes da chegada de um treinador ao seu novo empregador foram explicados por testemunhos sobre um suposto processo de *tomada de decisão* que precede o anúncio oficial do treinador pelo clube. Ou seja, a *tomada de decisão* indica o planejamento e o raciocínio para contratar um novo treinador profissional no Brasil. Na realidade, entretanto, as experiências efetivamente observadas pelos treinadores acentuaram "a falta de uma estrutura profissional", uma vez que os dirigentes "contratam sem pensar" e trabalham "sem um plano estratégico" que possa sustentar a sua busca por um perfil em sintonia com o clube. As práticas a seguir parecem afastar a *tomada de decisão* de qualquer orientação teórica para profissionais de liderança em instituições esportivas.

"Você é contratado pelo oportunismo, pelo momento, por estar fazendo uma boa campanha numa equipe de menor expressão. Você é contratado pelo acaso, não por um planejamento."

Os treinadores reiteraram como os dirigentes podem simplesmente "contratar pela mídia" ou optar por um novo nome "porque um treinador famoso está desempregado". Um dos entrevistados inclusive fez questão de revelar a sua indignação sobre o termo que mais ecoa entre os empregadores brasileiros: o suposto "projeto", cujo discurso vazio é defendido com uma avaliação superficial.

"O que me chamou a atenção em todas essas abordagens é que o discurso sempre defendeu um 'projeto': 'A gente acredita em você, você é a nossa escolha para desenvolver esse projeto.' Mas na prática nunca houve um projeto! O 'projeto' é sempre o próximo jogo, ou é sempre atender as expectativas que os dirigentes criam, mas que muitas vezes se distanciam da realidade."

Para sustentar a *tomada de decisão*, cinco fundamentos foram evidenciados pelos treinadores: *disponibilidade*, *resultados recentes*, *popularidade*, *média salarial* e *análise do cargo*. Coletivamente, os argumentos a seguir iluminam uma melhor compreensão sobre como funciona o recrutamento e a seleção de treinadores no futebol profissional do Brasil.

3.1. DISPONIBILIDADE

O fundamento da *disponibilidade* baseia-se em descobrir se um treinador está disponível e interessado, pelo menos com alguma inclinação favorável, a assumir um novo emprego. Segundo os entrevistados, os dirigentes se precipitam a chegar a um novo acordo "antes mesmo de entender como ou o que o treinador pensa" em termos de sua filosofia de futebol. Independente dos treinadores estarem livres no mercado ou comprometidos com algum clube concorrente, a sua predisposição a assinar um novo contrato já indica um passo avançado para a decisão, assim como uma solução rápida na visão do eventual empregador, uma vez que os dirigentes "tentam convencer treinadores que se encontram empregados" a mudar de clubes e "até mesmo representantes de jogadores sugerem nomes onde os treinadores estão em perigo devido a resultados negativos".

“Os dirigentes demitem um treinador, escolhem outro e logo fazem a ligação. Eles não querem saber como é o modelo de jogo, nem o método de trabalho, simplesmente por já colocar alguém no cargo para transferir a responsabilidade. Eu já passei por contratações assim e aceitei, pois tive que aceitar. Porém, eu confesso que elas não foram as melhores decisões que eu tomei.”

Ao relembrar as suas próprias decisões precipitadas e convites declinados, alguns dos entrevistados reconheceram que é importante manter a calma quando um clube realiza a chamada ou estende um convite. Prioritariamente, sempre que um treinador de futebol de alto rendimento mostra convivência com a prática institucionalizada de contratar-e-demitir sem qualquer embasamento substancial, ele próprio basicamente assume parte da responsabilidade sobre um mero ato de transação no mercado de trabalho, optando por oferecer serviços temporários em vez de suas competências profissionais na função de líder técnico no esporte. A fim de evitar equívocos que comprometam a sua carreira, “os treinadores não deveriam aceitar todo e qualquer convite que aparece”, pois eles podem prejudicar o seu próprio desenvolvimento na profissão.

“Eu optei em assumir apenas um clube por temporada, iniciando um novo trabalho somente no ano seguinte em caso de demissão, porque se eu aceitasse todas as propostas que recebi eu já teria acumulado vinte empregos como treinador até o momento, estressando as oportunidades no país. Além disso, é uma postura política para contribuir à minha profissão. Se eu não acho justo sermos demitidos da forma que somos, tampouco acho justo que eu trabalhe em mais de um clube no mesmo ano. A não ser que eu sofra uma demissão repentina logo após assumir o cargo.”

3.2. RESULTADOS RECENTES

O fundamento de *resultados recentes* captura percepções e opiniões acerca de resultados e conquistas em empregos recentes, apoiado pela discussão dos treinadores sobre como as decisões tendem a ser atribuídas a números e títulos em curto prazo. Aparentemente direcionados por uma prisão de intervalo em sua memória, os dirigentes tendem a “procurar quem estiver tendo sucesso no momento”, favorecendo “uma abordagem simplista” em vez de expandirem as suas análises. Quando questionados a respeito do nível superficial da avaliação que antecede uma decisão de recrutamento, dois treinadores observaram a importância entre saber distinguir os resultados do conhecimento do treinador:

“Dar um cargo de treinador só porque o sujeito foi campeão em outro lugar já começa errado. Trata-se de uma grande responsabilidade sendo repassada a alguém que você só viu pela televisão. No primeiro resultado ruim os dirigentes vão dizer que não imaginavam algo assim, mas eles nem se preocuparam em conversar para saber qual era a linha de trabalho do treinador antes de contratá-lo. Isso é primordial para o sucesso de um time e de um profissional.”

“O clube não te contrata sabendo por que está contratando. Eles não têm essa ideia. ‘*Vou contratar porque vai me oferecer isso.*’ Não! ‘*Esse treinador é bom pelo resultado recente e eu o contrato.*’ Dentro do clube mesmo não existe uma estrutura para avaliar o trabalho que está sendo feito. Não há. A única leitura é se ganhou ou perdeu. Na verdade, as relações e as decisões giram em torno desse cenário. Se eles não conseguem avaliar o trabalho do treinador, a única referência que eles têm é o resultado.”

3.3. POPULARIDADE

Seguindo ao próximo fundamento, a *popularidade* reúne percepções e opiniões sobre o grau de popularidade do nome do treinador entre os torcedores e a mídia. Em geral, ser retratado com um nome popular ou famoso na mídia, ou pelo menos ser bem recebido pela base de torcedores do eventual empregador já constitui um elemento de influência decisiva ao recrutamento e seleção do

treinador. Na plataforma midiática em que se encontra o futebol profissional, os treinadores personificam uma imagem pública do clube, atuando como porta-vozes que buscam substituir sinais de frustração por sinais de segurança em uma rede configurada por partes que nem sempre apresentam sintonia entre os seus interesses. Coincidentemente, os treinadores brasileiros argumentaram que os dirigentes “contratam apenas uma marca” ou um “nome da moda em vez de um profissional”, já que os empregadores “não têm conhecimento sobre o que um treinador pode entregar, nem mesmo em termos de identidade, independente da cultura do clube”.

“Nós somos liderados por pessoas (não digo o diretor executivo, porque ele também é vulnerável) que não conhecem nada de futebol. Essas pessoas são literalmente torcedores do clube. A gente é liderado por apaixonados que olham mídias sociais, ao ponto que o treinador é contratado com base em enquetes feitas em redes sociais. Hoje em dia é assim que basicamente muitos clubes decidem por um treinador.”

Intrigados pela superfície de aparências externas norteando as decisões dos empregadores, os treinadores expressaram sua indignação sobre como os dirigentes se preocupam em divulgar “uma justificativa para os torcedores e para a imprensa”, pois “eles não entendem como os treinadores trabalham”. Ao exemplificar como as contratações podem ser afetadas por disfarces de pessoas que atuam no mercado, um treinador compartilhou uma anedota pessoal:

“Agora a nossa preocupação são os influenciadores, a torcida, as enquetes de jornalistas, porque isso está pautando se o treinador é bom, se ele sabe trabalhar ou não. Uma vez no Sudeste eu acertei um contrato às 23h e marquei o voo logo cedo para poder assinar e voltar à minha casa. No Nordeste eu viajei de madrugada para uma reunião às 9h da manhã. Havia seis pessoas presentes na reunião, mas o filho do presidente chegou, tirou uma foto e publicou na internet. Com a repercussão negativa dessa foto eu não acertei com o clube. A gente virou refém de mídia social!”

3.4. MÉDIA SALARIAL

O fundamento intitulado *média salarial* manifesta a identificação do salário e das expectativas de bônus, ou premiação, bem como as cláusulas de rescisão contratual. Ao abordar o tema financeiro, os entrevistados refletiram sobre a ordem dos pensamentos durante o recrutamento realizado pelos clubes, alegando que “as finanças podem ser o aspecto primário” ou muitas vezes um fator exclusivo para decidir se um treinador será contratado.

“É engraçado isso porque normalmente obedece mais ou menos o mesmo ritual. O seu agente te liga falando do interesse do clube, aí você desenha algum tipo de proposta. Ou seja, há uma ligação e só após acertar com o clube você senta para conversar. Então há um acordo financeiro primeiro, depois uma conversa, mas eles não falam de planejamento ou metodologia. Não se coloca na mesa o que você traz na sua bagagem. Simplesmente é dada uma oportunidade para você trabalhar.”

De fato, tal ritual foi enfatizado pelos treinadores que repassaram as suas próprias experiências, sinalizando como os seus representantes simplesmente avançam com a discussão financeira e contratual para chegar à decisão final (sobre a contratação) logo após eles manifestarem o interesse pela vaga oferecida. Na prática, os dirigentes parecem tratar somente a respeito das suas próprias opiniões e condições contratuais, enquanto a conversa com o treinador fica limitada a aceitar ou rejeitar a proposta.

“Os dirigentes só estão preocupados em saber quanto você quer ganhar, se eles podem te pagar, determinar qual será o tempo de contrato, se vai ter cláusula rescisória ou não, e se você aceitar a proposta eles te mandam a passagem aérea. É só isso.”

3.5. ANÁLISE DO CARGO

O último fundamento, nomeado como *análise do cargo*, relata as expectativas e necessidades do clube em torno das tarefas e objetivos do treinador. Apesar da definição teórica, quando o assunto se voltou a efetivamente conceituar a profissão de um treinador de futebol de alto rendimento, que pode ser distinguida pelo seu alto grau de exigência e aptidões de liderança sobre um processo de desenvolvimento esportivo que depende de um cenário contextual, os treinadores reforçaram a “ausência de discussões técnicas” durante o (suposto) processo de recrutamento e seleção conduzido por clubes da elite do futebol brasileiro.

“Aqui os dirigentes rotulam os treinadores da seguinte maneira: *‘Eu quero um disciplinador, um cara de diálogo, um técnico com características mais defensivas ou ofensivas.’* Eles não definem o treinador em função das características desse próprio profissional.”

Caminhando no sentido de preferência a estereótipos no território nacional, a *análise do cargo* de um treinador de futebol desconsidera a essência da profissão, que deveria ser qualificada pela capacidade de gestão de uma modalidade coletiva, cujas funções são diretamente influenciadas pela complexidade, dinâmica e aptidão dos atores que participam do processo não-linear de desenvolvimento do rendimento esportivo num determinado contexto competitivo também dependente de variáveis circunstanciais, seja pelas condições internas ou demandas externas que o cenário apresenta. Ao invés de identificar e valorizar os potenciais candidatos que podem ocupar o cargo de líder técnico no clube com uma visão além do curto prazo, as decisões se limitam ao julgamento especulativo dos dirigentes, que priorizam as suas expectativas pela prestação de serviços temporários até o momento em que seja necessário um próximo descarte. O problema em determinar um contrato eficiente se confunde entre a inexistência de uma avaliação interna e a prevalência de informações assimétricas dentro da instituição esportiva. Por fim, um dos entrevistados fez questão de explicar o raciocínio analítico que permeia entre os *tomadores da decisão* no Brasil com uma anedota recorrente:

“Ninguém pergunta muito sobre quais são as suas ideias, o que você entende, o que e como você pretende implementar, ou quanto tempo você precisa. Essa discussão nunca acontece. Geralmente é assim: *‘A nossa expectativa é tentar vencer o título estadual, brigar pelo Brasileiro, o elenco é esse, nós estamos mudando isso e temos essa margem para contratar.’* Nunca há uma discussão no sentido técnico. Por exemplo, eles poderiam me questionar assim: *‘Nós queremos jogar dessa maneira. Você é capaz de entregar isso?’* Ou então: *‘Nós não sabemos como nós queremos jogar, mas qual é o seu trabalho? Como você quer jogar? Como você desenvolve isso? Quais são as etapas? Como você entende que a gente deva construir o elenco?’* Enfim, nunca aprofundam nesse sentido.”

Seguindo adiante, a PARTE 3 revelará o processo de demissão de um treinador na elite do futebol brasileiro, apresentando os depoimentos sobre as etapas que envolvem a saída dos treinadores de seus respectivos clubes empregadores.

Para finalizar, a PARTE 4 concluirá o estudo, ponderando os caminhos para uma possível reformulação prática na gestão humana e esportiva da área técnica de um clube profissional de futebol no Brasil.



PARTE 3

A saída: Entenda o processo de demissão do treinador.

Muito embora um esforço substancial que envolva elevado investimento, tempo, pessoas, treinamento e recursos adicionais possa ser dedicado a construir e manter uma relação sustentável entre empregado e empregador, uma eventual substituição de profissionais ainda pode vir a acontecer independentemente do período que o contratado esteja trabalhando para a organização. O encerramento de um vínculo de trabalho pode ocorrer devido a uma demissão, uma rescisão voluntária por parte do empregado, ou até mesmo uma decisão de aposentadoria. Na realidade do futebol profissional, todavia, a prevalência de alianças de poder entre os atores que dirigem o esporte tende a manobrar suas preferências por cima do treinador em momentos adversos, optando por uma demissão como a solução já padronizada sempre que a equipe apresentar resultados negativos ou um rendimento abaixo das expectativas (subjetivas). Em termos de uma gestão profissional de recursos humanos, quando se trata de posições de alta exigência e conhecimento técnico, o empregador não encontra um cenário favorável para substituir, nem rápida tampouco precisamente, um empregado com nível qualificado de capital humano. Conforme já salientado por [um estudo sobre trocas de treinadores na Premier League](#), o rompimento de rotinas estruturais tende a gerar uma instabilidade, deteriorando ainda mais o rendimento esportivo com restrições ao comportamento e alocação de recursos, uma vez que os novos treinadores agravam a assimetria de informações dentro do clube ao assumir a posição com um menor grau de conhecimento específico sobre o funcionamento da instituição, postergando o seu impacto efetivo sobre o rendimento coletivo da equipe.

Dada a sua natureza contextual, explorar os motivos e condições que projetam uma decisão de ruptura contratual pode ajudar a prevenir indícios de demissões e rescisões no futuro. Por exemplo, se um funcionário opta por encerrar o seu vínculo empregatício voluntariamente dentro de uma organização esportiva, uma entrevista, reunião ou avaliação final podem ser ferramentas úteis para determinar por que o indivíduo decidiu interromper a sua relação de trabalho com a instituição. Caso se testemunhe uma demissão, compreender os métodos e indicadores de avaliação interna, bem como questionar os envolvidos pelo desligamento podem ajudar a compreender não apenas as evidências que sustentam a decisão, mas também as expectativas e condições proporcionadas pelo empregador, a fim de reduzir o risco de outro rompimento de vínculo de trabalho com um empregado no mesmo cargo.

Para compreender o desligamento de um treinador segundo os testemunhos dos próprios entrevistados, o texto apresenta uma série de palavras e frases entre “aspas”, que destacam as informações devidamente associadas ao processo de análise do conteúdo qualitativo neste estudo acadêmico. Ademais, citações individuais com maior aprofundamento também foram utilizadas para enaltecer em detalhes algumas das experiências dos treinadores. Conforme antecipado na [PARTE 1](#), vale lembrar que o anonimato dos entrevistados e suas menções específicas sobre clubes e pessoas permaneceram confidenciais. Portanto, enquanto os nomes dos clubes foram convertidos a suas respectivas regiões (ex.: clube do Sul, do Sudeste, do Centro-Oeste, do Nordeste, do Norte), os nomes das pessoas citadas pelos treinadores foram convertidos aos seus respectivos cargos no mercado de trabalho (ex.: um dirigente, um presidente, um diretor, um representante, um jogador).

Sobre a saída do treinador na realidade do contexto brasileiro, este estudo qualitativo responde a seguinte pergunta:

Como os clubes de futebol de elite no Brasil conduzem o processo de desligamento de um treinador na prática?

➤ DESLIGAMENTO DO TREINADOR

Na análise do conteúdo, o *desligamento do treinador* foi configurado seguindo a metodologia científica orientada a este estudo qualitativo, cujo embasamento teórico se apoia na literatura de gestão de recursos humanos no esporte profissional. Logo, as categorias que compõem o *desligamento do treinador* foram identificadas como: *métodos de demissão*, *tomadores da decisão* e *tomada de decisão*. Cada categoria é explicada com as informações analisadas após a coleta dos depoimentos dos 26 treinadores.

DESLIGAMENTO DO TREINADOR

1 MÉTODOS DE DEMISSÃO

1.1 LIGAÇÃO TELEFÔNICA

1.2 ENCONTRO PESSOAL

1.3 IMPRENSA

2 TOMADORES DA DECISÃO

3 TOMADA DE DECISÃO

3.1 PRESSÃO EXTERNA

3.2 PRESSÃO INTERNA

3.3 COMUNICAÇÃO

3.4 RESPONSABILIZAÇÃO

Ao serem questionados sobre o processo que antecede a efetiva saída do cargo ocupado, visando compreender como funciona o raciocínio e o tratamento com o capital humano por parte do empregador, os entrevistados compartilharam depoimentos em torno das práticas efetivamente utilizadas para demiti-los na elite do futebol brasileiro. Frequentemente, os treinadores relataram a sua descrença sobre a existência de qualquer análise objetiva por trás das alegações dos dirigentes que tentam defender o *desligamento do treinador*, pois eles não mostram “um mínimo sinal de convicção”, “agem por interesses em todos os níveis” e “apenas demitem o treinador para satisfazer quem acompanha de fora”. Uma perturbação típica entre os argumentos dos treinadores brasileiros afirmou que “as mudanças de comando técnico não acontecem pela incapacidade do treinador, mas sim pela incapacidade na administração do clube”, que reverbera a pressão política e social em períodos de instabilidade competitiva, evidenciada por uma sequência de resultados negativos, pela insatisfação de expectativas subjetivas e pela queda em torneios eliminatórios. Um treinador inclusive refletiu sobre a ampla convivência (dentro e fora do clube) que ajuda a manter o carrossel em atividade:

“No Brasil existe uma necessidade de se criar rótulos sobre o treinador, nos colocando em caixas. A minha virtude na chegada vai se transformar no meu defeito na saída. Se eu sou contratado pela minha metodologia de treinos, trabalho autoral e estudos, invariavelmente todas essas qualidades se tornarão defeitos. Nenhuma delas adianta, pois elas servem como argumento para apontar defeitos na minha saída. Há uma alternância de estilos e idades conforme se muda o treinador. Quando eu saio, vem um treinador com trabalho de simples compreensão, que *‘fala a língua do boleiro’*, alguém mais experiente. Quando ele sair, tudo vira defeito de novo. Na verdade, não tem para onde correr.”

1. MÉTODOS DE DEMISSÃO

Tal como configurado na etapa de recrutamento, o *desligamento do treinador* também pode seguir orientações formais sob a óptica de uma gestão de recursos humanos pelo empregador. Para a etapa de saída do empregado, os *métodos de demissão* indicam as técnicas aplicadas pelas pessoas responsáveis em encerrar profissionalmente os vínculos empregatícios dos treinadores contratados. Na realidade da elite do futebol brasileiro, todavia, embora alguns treinadores descreveram episódios em que eles tiveram “uma conversa com o presidente” ou ouviram do “diretor executivo que apareceu” para anunciar que os seus deveres no cargo já não eram mais requisitados, a maioria dos entrevistados enfatizou que “quando chega a hora de demitir, trata-se apenas de uma ligação telefônica”, sendo que “hoje em dia os dirigentes comunicam até por mensagem de texto no celular”.

“Eu já passei por todos os tipos de situações. Conversa direta com o presidente, demissão por telefone, despedido um dia depois da partida e também logo após o jogo no vestiário. Há clubes com comitês e outros com mandato presidencial. Cada clube tem a sua particularidade, mas no fundo eles são formados por torcedores que tomam a decisão dentro do clube.”

“O dia-dia vai firmando pactos, a convivência vai se aproximando, você vê as reações. Tem o meu assistente, o meu empresário (também observando). Aí você chega a conclusões. Por exemplo, no Sul, em determinado momento os resultados não estavam vindo e a gente perdeu um jogo no Centro-Oeste. Já havia uma tendência, gente querendo me mandar embora, então o presidente pediu para o seu diretor executivo me chamar. Na reunião ele cravou a minha permanência, mas nas falas você percebia quem não me queria ali.”

Na prática dos dirigentes que operam como especialistas em clubes de elite do Brasil, os *métodos de demissão* foram associados a três alternativas: *ligação telefônica*, *encontro pessoal* e *imprensa*. Especificamente, uma *ligação telefônica* significa que o treinador recebe a informação sobre a sua demissão por meio de um telefonema ou mensagem de texto. Um *encontro pessoal* demonstra que o treinador é informado a respeito da sua demissão ao encontrar-se com um representante do clube. E, por fim, a alternativa da *imprensa* reflete as ocasiões em que o treinador descobre por meio de profissionais da mídia que o seu vínculo de trabalho com o clube fora rescindido. De um modo geral, os treinadores lamentaram como as decisões tendem a ser manifestadas publicamente antes mesmo que o profissional contratado tenha conhecimento do juízo final dentro do seu clube empregador.

“Infelizmente muitos diretores acabam tomando decisões precipitadas em alguns momentos com a pressão pós-jogo, onde entra também a entrevista coletiva, e na emoção já te mandam embora, mas muitas vezes no outro dia eles se arrependem porque tiveram uma outra ideia.”

“Para ilustrar, eu posso citar o exemplo de um grande clube do Sudeste quando demitiu o seu treinador bicampeão brasileiro. Ao ser demitido, ele foi sozinho dar uma entrevista. Na minha opinião, o que seria correto era, pelo menos, o presidente junto com os seus dirigentes irem com ele à entrevista, agradecê-lo publicamente, parabenizá-lo por

tudo, desejar felicidade. Não tem um agradecimento público. Vem sempre aquela ‘frase morta’ de serviço prestado, tão padrão, sem aconchego.”

2. TOMADORES DA DECISÃO

Semelhante à etapa de recrutamento, os *tomadores da decisão* foram identificados como um segmento relevante na etapa de *desligamento do treinador*, representando as pessoas responsáveis por decisões de retenção ou substituição de profissionais dentro dos clubes. Na prática, os *tomadores da decisão* são conceituados como “dirigentes”, cuja combinação reúne presidentes, vice-presidentes, diretores estatutários, diretores executivos, diretores de futebol e gerentes de futebol. Enquanto alguns treinadores fizeram questão de reconhecer que a presença de um diretor executivo trabalhando em período integral pode ser algo benéfico em termos profissionais, eles enfatizaram que essa função não apresenta autonomia para operar no cenário político que domina os clubes de futebol do Brasil. Por outro lado, os treinadores também revelaram uma inquietação sobre os diretores executivos agindo exatamente da mesma forma que diretores estatutários quando se trata de decisões para manter ou desligar o treinador do cargo.

“Nem sempre fica claro quem toma a decisão. Atualmente inclusive existe uma briga muito grande no mercado brasileiro entre treinadores contra executivos, porque ele te contrata, mas quando a situação não está boa é só você quem sai, não ele. A ideia foi dele, a escolha foi dele, mas quem ‘paga o pato’ é só você, que foi o escolhido.”

Independente das diferentes terminologias utilizadas nos organogramas dos clubes de futebol espalhados pelo país, os treinadores demonstraram que prevalece a dúvida e a confusão em torno de quem efetivamente assume a responsabilidade para demitir o treinador. Visto que as demissões são frequentemente caracterizadas como decisões obscuras e comunicadas de forma muito vaga, as práticas que levam ao desligamento do treinador reforçam as limitações das pessoas que atuam como especialistas do capital humano na estrutura esportiva e regem os contatos com os treinadores profissionais. Ao confirmar que “o presidente está sempre perdido nos momentos de pressão”, mantendo-se “rodeado por dez conselheiros” ao mesmo tempo que “os dirigentes não apresentam a mínima capacidade para rodar uma avaliação sobre o trabalho do treinador”, os entrevistados afirmaram que as decisões de rompimento contratual tendem a ser estimuladas por uma perturbação que surge das emoções de “torcedores que trabalham dentro do clube” e também de “forças externas”.

“Não fica claro (de onde vem a decisão). O presidente ouve desde o seu conselheiro mais próximo no clube, passando por representantes de jogadores, pessoas que você menos imagina, sem nada a ver com o aspecto do time, incluindo o assessor de imprensa. Às vezes a pessoa pode até ter outros interesses em relação a isso, ou teve algum problema e usa a palavra para desestabilizar. Nesse momento o presidente é frágil, não sabe o que fazer e está tentando se escorar em alguém para tomar a decisão. Eu, particularmente, não considero que é uma decisão tomada só pelo presidente, até porque muitos são colocados no cargo por alguém que dita as ordens por trás. Não dá para cravar quem decide. Não tem como.”

“Eu tenho conhecimento de outros casos onde a decisão vem de quem investe no clube. Nós sabemos porque isso é compartilhado por pessoas que estão vivendo o momento dentro do ambiente. Para quem está de fora a situação fica aberta na maioria das vezes. Em clubes com regime presidencial a decisão geralmente vem do presidente. Quando há forças externas, são elas quem tomam a decisão porque elas investem no clube.”

“Na maioria das vezes, na verdade, o presidente nunca te demite. Nenhum desses dirigentes, seja diretor ou gerente de futebol, tem a capacidade de sentar para demitir o treinador. E eu já ouvi claramente argumentos sem a mínima

convicção. É apenas para dar uma satisfação porque dois dias depois já tem outro jogo. Recentemente, por exemplo, pela forma como um presidente me passou a demissão, você só precisava olhar para ele e perceber que ele estava fazendo aquilo sem qualquer convicção. É porque as pessoas estavam pressionando para que ele tomasse alguma atitude. Eu fui mandado embora às 6h30 da manhã porque o time ia chegar às 9h no aeroporto e a torcida estava organizando uma confusão. Então para a torcida não ir ao aeroporto resolveram me demitir, aí eles não foram. Mas se o próximo contratado não tiver resultado, também vão demitir e chamar outro. Entra muito o discurso de que é melhor fazer alguma coisa do que se omitir. Os dirigentes demitem pensando no jogo seguinte.”

3. TOMADA DE DECISÃO

Migrando dos *métodos de demissão* e passando pelos *tomadores da decisão*, os antecedentes que levam à saída do cargo ocupado foram explicados por depoimentos sobre um suposto processo de *tomada de decisão* que precede o anúncio oficial de *desligamento do treinador* pelo clube. Nesta etapa, a *tomada de decisão* indica o planejamento e o raciocínio para demitir um treinador profissional no Brasil. De acordo com os testemunhos dos entrevistados, entretanto, “não fica claro como a decisão é tomada” porque “os dirigentes não estão analisando o trabalho”. Aparentemente guiados pelos resultados nos placares dos jogos, o raciocínio que conduz o desligamento de um treinador em clubes de elite do futebol brasileiro inevitavelmente torna o profissional suscetível a perder o seu emprego, a não ser em ocasiões em que ele já tenha acumulado alguma credibilidade dentro do clube para superar uma onda de instabilidade. Enquanto há esperança (por um placar), o treinador é percebido como um herói mesmo ao enfrentar adversários superiores, mas tão logo a dúvida e o desespero se instalam (entre um placar e outro), a mesma pessoa é percebida como um perdedor. Um dos entrevistados questionou o grau superficial das decisões no país:

“As pessoas que atuam como dirigentes não têm a mínima capacidade de fazer uma avaliação sobre o trabalho de um treinador. Em relação aos resultados é fácil. São números, uma análise mais fria. Por outro lado, seria apenas o trabalho do treinador que faz com que a equipe não consiga os resultados, ou existem outros componentes com uma influência maior? A maioria das decisões é baseada totalmente no emocional, sem envolver qualquer análise racional, nada do tipo. Por exemplo, os salários atrasados têm um impacto muito grande no dia-dia do treinador. Você gasta a sua energia em praticamente uma parte da abertura do treino para justificar, ou dar um prazo, ou criar alguma expectativa para trazer o jogador ao trabalho e ganhar um tempo até os dirigentes tentarem solucionar aquele problema, que às vezes nem é solucionável. Eles vão jogando de um mês ao outro, mas o problema permanece ali. Eu vejo essa incapacidade de leitura sobre o que acontece dentro dos clubes, do conhecimento prático sobre o que é o trabalho do treinador, o que ele está realizando.”

Numa tentativa de resumir o suposto processo analítico que apoia as demissões de líderes técnicos no Brasil, um treinador declarou que “em qualquer situação instável os dirigentes optam por uma troca de treinadores”. Para esclarecer a *tomada de decisão* que antecede o encerramento contratual, quatro fundamentos foram identificados: *pressão externa*, *pressão interna*, *comunicação* e *responsabilização*. Os argumentos a seguir iluminam uma melhor compreensão sobre como funciona o desligamento de treinadores na prática.

3.1. PRESSÃO EXTERNA

O fundamento da *pressão externa* reflete a pressão originada por torcedores, imprensa, patrocinadores e investidores. De fato, considerando que os treinadores de futebol profissional estão essencialmente situados no epicentro da atenção pública no Brasil, eles demonstraram como a repetição diária de opiniões externas transmitidas em narrativas da mídia esportiva e combinadas com a

influência das plataformas de mídia social provocando debates entre os torcedores numa dimensão exponencial tendem a afetar severamente o estado emocional dos dirigentes. A *pressão externa* instiga demissões devido aos desafios transmitidos aos diretores dos clubes, que conseqüentemente preferem desequilibrar a relação de poder dentro da instituição, empurrando os treinadores para que eles reajam sozinhos em frente aos holofotes.

“Tudo gira em torno da emoção. Eu vivi isso desde clubes menores a grandes do país. Essa pressão que vem da torcida e é repassada à imprensa é um fator primordial. Há muito tempo a gente está vendo que todo dirigente cede à pressão. Nós tivemos um ano sem torcida nos estádios e ainda assim as mudanças continuaram (no mesmo ritmo). Ou seja, a mídia, a imprensa, as redes sociais têm um peso muito grande para que essas trocas aconteçam. Isso é pelo perfil das pessoas que determinam quando é para mudar ou continuar (dentro do clube).”

“O que motiva essa insatisfação do dirigente é justamente a pressão que ele sofre em casa e na rua. Por pressão da torcida, mídia, pai, filho, irmão, genro, cunhado, amigo ou conselheiro. Como ele quer ficar livre disso logo e nada o impede de demitir o treinador, ele manda o profissional embora.”

Dada a predominância de atores externos aos clubes afetando as decisões, embora um dos entrevistados mais experientes tenha ratificado que “os resultados são apenas um pretexto, uma justificativa no final”, outros treinadores assinalaram um peso injusto dos placares dos jogos na pressão para se encerrar um vínculo de trabalho. Tal atitude de preferência a uma suspensão contratual cria uma ilusão que mascara as maiores fraquezas dos clubes, uma vez que adaptações não-estratégicas desviam o foco dos reais problemas da organização esportiva. De um modo geral, as demissões no Brasil ocorrem “sem qualquer tipo de convicção, tão somente para mostrar algum tipo de atitude”, temporariamente agradando os torcedores que se encontram frustrados.

“Há essa necessidade de dar uma resposta à imprensa e à torcida, pensando que ‘*ao demitir o técnico eu dou uma acalmada por alguns dias, tiro a pressão do meu lado e esse momento do clube passa a ser tudo responsabilidade do técnico*’. Isso é muito ruim! É a resposta que se dá àqueles que estão fora do clube, porque ninguém vê o trabalho, apenas o resultado. ‘*Vamos tirar esse cara para acalmar*.’ Mas você quer acalmar o quê?! Essas confusões em porta de centro de treinamento vêm da oposição em quase 100% dos casos. E o alvo fica muitas vezes no técnico. A partir do momento que os clubes deixam a torcida mandar, se torna muito difícil trabalhar.”

“A mídia trabalha com o mesmo produto, mas numa relação e ênfase diferentes. Diariamente há pelo menos doze programas esportivos com cinco pessoas falando ao vivo. Ou seja, são 60 pessoas falando o que o treinador deve fazer todo dia! Existe uma avaliação superficial na mídia porque o jornalista se alimenta da informação que recebe. Ele vai criar e extrair de acordo com os fragmentos que chegam até ele devido a informações incompletas. Isso prolonga e amplifica o debate, interpretando o treinador de forma errada. A nossa preocupação anterior era que o jornalista pautasse a opinião do torcedor. Hoje, devido à hiperexposição, o torcedor é quem pauta o jornalista. E o treinador acaba sendo influenciado por isso.”

3.2. PRESSÃO INTERNA

O fundamento da *pressão interna* reflete a pressão originada por dirigentes e grupos políticos dentro dos clubes empregadores. Segundo as revelações dos treinadores, as demissões também são geradas pelo envolvimento de um “jogo político interno” ou discordâncias provenientes de tentativas de “interferências” por parte de dirigentes, que estimulam a ebulição de relações adversas

dentro do clube. Sinais intrigantes de um comportamento organizacional excêntrico que canalizam a pressão rumo a decisões tendenciosas a culpar e demitir o treinador foram capturadas em depoimentos sobre todas as regiões do país.

“Eu tento me isolar um pouco do que está acontecendo na parte diretiva do clube, mas isso cria uma animosidade. Com isso eu nunca aprendi a trabalhar. Eu não consigo ser falso. Eu não deixo contratarem quem eu não queira sem a minha aprovação, mas isso me traz um problema. Quando eles forçam a contratação eu deixo claro que não foi uma indicação minha. Então quando surge o primeiro momento instável você fica nas mãos de quem está dirigindo. O principal motivo da minha saída de um clube no Sudeste foi esse.”

“Não é o trabalho que os dirigentes estão analisando. Por exemplo, no Centro-Oeste eu perdi um campeonato estadual numa derrota contraditória, jogando bem. Um dirigente que era dono de uma rádio falou uma besteira, mas o presidente disse que não dava para contornar a situação porque se tratava da pessoa que colocava dinheiro no clube e ele não ia voltar atrás. Ou seja, um único dirigente acabou me demitindo, porque lá não tem pressão de torcida.”

Reverberando a *pressão interna* testemunhada por treinadores jovens e experientes, existem predisposições políticas e interesses pessoais que evidentemente se caracterizam como indícios comuns por trás das decisões de desligamento de treinadores profissionais no Brasil. Para exemplificar os casos, dois treinadores compartilharam uma sequência de eventos com anedotas similares, muito embora tivessem sido empregados por instituições distintas:

“Em um clube do Sudeste eu não utilizava um jogador que tinha ligação com o presidente, então ele criou um problema em cima disso. Trabalhando no Sul do país eu enfrentei uma questão política interna de jogadores com um diretor. Um jogador em específico mandava no clube, então eu era obrigado a gerir a equipe sem criar zonas de desconforto para ele. Em outro clube do Sul eu trabalhei com uma diretoria ‘rachada’. Assumi para tentar ‘apagar o incêndio’, mas a pessoa que me contratou exigiu condições internas que não foram defendidas perante a imprensa, criando um impasse para mim. Já no Nordeste havia um diretor executivo no clube que era muito próximo a alguns empresários para trazer determinados jogadores, mas eu não os colocava para jogar porque eles não estavam rendendo. Então os empresários reclamavam. E isso acontece muito. Além disso, o presidente não seguiu uma situação política com a torcida pedindo a minha saída porque ele queria ser prefeito da cidade. Além de não conhecer de futebol, ele não teve segurança para defender a qualidade do trabalho do seu treinador que passava por uma certa dificuldade momentânea na tabela. Tem um ponto nos clubes que você tem que analisar: briga política. Se o clube está próximo de eleição ou há uma briga política muito grande existem mais trocas de treinadores. Vem o ‘quebra-quebra’, vem a torcida organizada tirar satisfação. Pagos por quem?”

“Eu enfrentei um problema entre um patrocinador do clube e as categorias de base quando trabalhei no Sudeste. Um choque entre os dois, numa interferência para que eu escalasse os jogadores ligados ao investidor, mas eu não aceitava. Aquilo acabou gerando uma série de desencontros, alguns de baixíssimo nível moral, e em seguida eu fui demitido. Também no Sudeste, um diretor contratou mais de vinte jogadores, a maioria contra a minha vontade, alegando que era uma filosofia do clube para ter uma situação favorável no futuro, porque na verdade aquilo era um engendramento com os empresários. Só que chegou a um ponto que ele começou a tentar interferir no meu trabalho, mas como eu não aceitava, ele convenceu as pessoas a me demitir.”

3.3. COMUNICAÇÃO

O fundamento da *comunicação* captura como os motivos subjacentes à decisão de desligamento são comunicados ao treinador. Longe de qualquer parâmetro de ordem profissional, todavia, os treinadores não são claramente comunicados sobre o término dos seus deveres no cargo, exaltando a falta de transparência e o descaso no tratamento do capital humano pelo clube empregador. Constrangidos com as práticas amadoras que norteiam as operações na gestão de recursos humanos do futebol brasileiro, os entrevistados revelaram como a *comunicação* fica sempre subentendida, afinal os dirigentes não tratam o assunto diretamente com o treinador, tornando a compreensão dos motivos por trás da demissão como um ato “vago, aberto e oculto”.

“Houve momentos em que a demissão foi informada sem nenhum tipo de explicação. Alguém vem nos avisar: ‘Você está fora’. ‘OK, mas o que está acontecendo?’ Simplesmente dizem: ‘Passa aqui na terça-feira, ou avisa o seu advogado que nós vamos entrar em contato’. Quando há uma explicação, ela é de que as coisas não andavam bem e era necessária uma troca, sempre nessa linha. Normalmente é depois de uma derrota, que acaba falando por si como resultado.”

Ao serem questionados por que tais eventos que levam a demissões infundadas acontecem com alta frequência, um treinador observou que a prática continua “porque existe o envolvimento da imprensa, da torcida e das mídias sociais”. Ponderando que os treinadores apenas recebem “uma justificativa que vem com o tempo”, a *comunicação* de uma decisão sobre o desligamento de um treinador pode até mesmo se tornar “uma situação vergonhosa” com os dirigentes envolvidos.

“Nessa hora do rompimento muita gente se omite porque sempre é uma hora difícil. Por exemplo, quando eu saí de um clube do Sudeste, logo após o jogo a situação ficou muito estranha chegando ao vestiário. Eu estava recebendo informações da minha assessoria sobre matérias veiculadas na imprensa tratando da minha saída. Enquanto isso, o diretor executivo estava sentado na minha frente negando. No final saímos nós dois, mas ninguém vinha nos comunicar que a decisão já havia sido tomada naquele momento. Eu só fui comunicado porque pressionei o presidente para conversar comigo antes que eu tivesse o último contato com os jogadores como parte da nossa conversa final no vestiário, onde tratamos assuntos particulares e projetamos o próximo jogo. Caso contrário, eu ia sair na rua e descobrir que tinha sido demitido. Isso acontece muito no Brasil.”

3.4. RESPONSABILIZAÇÃO

Por fim, o fundamento da *responsabilização* remete-se ao cumprimento dos compromissos contratuais, honrando pagamentos, dívidas e ações legais associadas à rescisão de contratos trabalhistas. Nitidamente enaltecido como um dos argumentos mais assustadores sob a perspectiva de uma gestão sustentável de recursos humanos no futebol nacional, os depoimentos dos treinadores ilustram a falta de comprometimento dos dirigentes em torno das relações de trabalho nos âmbitos profissional, ético e legal. Incomodados com a ausência de *responsabilização* entre os *tomadores da decisão* que operam nos clubes de elite do país, os treinadores expressaram como os dirigentes optam pela negligência ao pensar na saúde financeira (atual e futura) da instituição “porque eles não estarão no comando quando o problema surgir” e “como não respondem com o próprio capital e identidade legal, as dívidas permanecerão com o clube”. Segundo os testemunhos, as obrigações devidas aos treinadores demitidos raramente são honradas ou compensadas, a não ser quando os próprios profissionais iniciam processos legais com ações na justiça contra os clubes que os empregaram. Cinco depoimentos provenientes de origens distintas ajudam a explicar como o formato estrutural e financeiro que apoia a indolência dos dirigentes brasileiros facilita a prática de demissões massiva e contribui para atrasar o progresso esportivo:

“Ao optar pela demissão, os dirigentes não pagam os treinadores. Esse problema ainda persiste. Os clubes hoje têm um excesso de dívidas trabalhistas. Os treinadores saem e as suas dívidas dependem de pagamentos em prestações, que não são honradas. Temos um colega que esperou 19 anos até receber o que era devido por um clube de primeira divisão nacional no Sudeste! Isso tudo acarreta uma intranquilidade ao treinador.”

“Atualmente há um clube do Sudeste que está devendo a oito treinadores que foram empregados nos últimos dois anos! E pelo andar da temporada ainda teremos mais dois nessa conta. Como podemos reivindicar qualidade de jogo sobre um time dessa forma? Posso citar outros três clubes também do Sudeste na mesma situação. Tudo igual.”

“Nós temos um agravante que nenhum outro país tem: a questão de cumprir o contrato independentemente de você sair ou não. Falamos de um país onde, além dessas mudanças serem superiores a todos os outros países, nós temos um agravante muito maior que é o de não receber integralmente o salário pelo tempo que você trabalhou, seja dois, três, quatro meses. E a quebra de contrato no Brasil dificilmente é respeitada mesmo com o documento assinado! Um profissional que é demitido no Brasil leva de cinco a seis anos, em média, para receber o valor do seu contrato.”

“Há facilidade em trocar treinador porque não existe contrato anual. E caso o treinador seja mandado embora, ele não recebe o valor integral. O clube não respeita. Os treinadores entram e saem sem receber salário, nem nada. Não existe planejamento financeiro, organização, então vão gastando na esperança de ter um retorno. Não existe responsabilidade por parte do dirigente, que não quer saber o que vai acontecer com o clube lá na frente.”

“Há uma parte estrutural, financeira, que facilita as demissões de treinadores. Enquanto os dirigentes não forem forçados a pagar as suas obrigações, eles vão continuar mandando treinador embora sem parar. Você pode esquecer projeto, bom trabalho, competência. Eles não pagam ninguém! Eles tentam descobrir a sorte trocando de técnico. *‘Não deu certo com esse, eu troco agora e depois troco de novo!’* Você não paga o profissional, não gasta, troca de novo, contrata outro. Eles não têm ônus e tentam acertar. Vai que chega um mágico e dá certo?! O processo financeiro e estrutural está fácil (para quem demite o empregado). Não vai parar isso. Essa ilusão que vai parar não vai acontecer. Eu tenho dívidas para receber de um clube do Sudeste. Sabe quando eu vou receber? Talvez daqui a cinco anos se eu entrar na justiça. Isso após um trabalho que trouxe receitas milionárias ao clube. É nesse meio que eu opero. É fácil para o sistema me tratar como descartável. Não existe ônus ao dirigente. Está muito fácil mandar treinador embora. Eles vão continuar dando o ar na cabeça do treinador, demitindo e não pagando.”

Para finalizar, a PARTE 4 concluirá o estudo, ponderando os caminhos para uma possível reformulação prática na gestão humana e esportiva da área técnica de um clube profissional de futebol no Brasil.



PARTE 4

Como reformular a (des)gestão humana e esportiva no futebol?

Ao explorar a prática de contratações e demissões sob uma perspectiva de gestão de recursos humanos no território nacional, este estudo qualitativo oferece uma revelação sobre os processos de recrutamento e desligamento testemunhados por treinadores profissionais que transitam em clubes de elite no futebol do Brasil.

Reportando a respeito do recrutamento, os treinadores enfatizaram como as abordagens tendem a ser breves e aleatórias devido à ausência de conhecimento técnico entre os dirigentes, cujas decisões são norteadas principalmente pela disponibilidade (do treinador), resultados recentes (do treinador), popularidade (do treinador), média salarial (do treinador) e uma análise do cargo baseada em alegações subjetivas por parte exclusiva do empregador. Referindo-se às experiências que antecedem a entrada ao cargo, os entrevistados confirmaram que o método de seleção predominante no território brasileiro se baseia em uma simples ligação telefônica, enquanto um encontro pessoal foi ilustrado como um evento raro antes de se assinar um novo contrato de trabalho.

Com relação ao desligamento do cargo, os entrevistados reportaram como os tomadores da decisão demitem os treinadores apenas para satisfazer as opiniões alheias ao acompanhamento do trabalho diário da comissão técnica no clube, transferindo a sua responsabilidade para tentar aliviar a pressão interna e externa mesmo que temporariamente. Enquanto procuram uma desculpa para agradar a imprensa e dispersar as reações dos torcedores por meio da manipulação midiática, os dirigentes aparentam se abdicar de qualquer parâmetro ou diretriz profissional ao encerrarem vínculos de trabalho. Na realidade dos supostos especialistas que supervisionam o capital humano na estrutura esportiva dos clubes de elite brasileiros, não há transparência na comunicação junto aos treinadores profissionais, tampouco responsabilização pelas consequências oriundas de rompimentos contratuais, visto que os dirigentes não respondem legalmente pelas dívidas trabalhistas que posteriormente serão cobradas à instituição.

Os resultados deste estudo qualitativo sugerem que os tomadores da decisão (para contratar e/ou demitir) negligenciam tanto um raciocínio estratégico quanto sustentável em torno de uma gestão profissional de recursos humanos no futebol brasileiro, consequentemente afetando não apenas o potencial e desenvolvimento dos treinadores envolvidos no carrossel de mudanças, mas sobretudo o progresso esportivo das equipes que testemunham o mesmo comportamento organizacional. Distorcidos da essência que conduz um líder técnico a trabalhar pelo aprimoramento gradual do rendimento esportivo em uma modalidade coletiva, os dirigentes de clubes de elite no futebol do Brasil atuam presumivelmente obcecados em encontrar uma validação externa para as suas atitudes (seja pela mídia, pela base de torcedores do clube, por patrocinadores, ou por grupos políticos que compõem a instituição), afinal as suas decisões ao contratar e demitir treinadores carecem de um mínimo embasamento substancial que possa justificar a entrada e a saída do cargo sob uma óptica efetivamente profissional.

Portanto, as raízes que sustentam as repetições frequentes e massivas de mudanças de comando técnico em clubes de elite do país parecem residir no comportamento organizacional cultivado pelas pessoas que atuam como tomadores da decisão dentro das instituições, assim como pelos demais atores (ex.: uma parcela da torcida, da mídia e inclusive dos próprios treinadores) que aceitam a mentalidade especulativa imposta por decisões amadoras e informais entre os clubes empregadores. Tal ritmo de hábitos questionáveis revela um sinal de alerta que se opõe a qualquer mentalidade de crescimento e progresso no esporte, prejudicando a sustentabilidade do capital humano e do desenvolvimento do futebol de elite. Muito além de relações temporárias entre empregado e

empregador, tanto a aceitação quanto a convivência à cultura do descarte que domina o território nacional inevitavelmente impactam os treinadores, as comissões técnicas, os jogadores, os torcedores, os patrocinadores e, inclusive, os profissionais da mídia no Brasil. Se o pensamento estratégico se voltasse à sustentabilidade organizacional e social como objetivos realistas para beneficiar os atores interessados no progresso esportivo do futebol em clubes brasileiros, os seus respectivos dirigentes deveriam refletir sobre uma reformulação de estratégias que priorizem os treinadores e as comissões técnicas como recursos humanos de alta relevância para o ambiente esportivo profissional.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Revisando a análise do conteúdo e dos resultados deste estudo qualitativo, torna-se possível destacar algumas ideias reflexivas para alterar a rota de (des)gestão humana e esportiva com os líderes técnicos no futebol de elite do Brasil.

CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Dada a prevalência de equívocos na contratação e demissão originados por decisões subjetivas, informais e amadoras entre os dirigentes que participam do recrutamento e desligamento, os clubes empregadores deveriam considerar a adoção de sistemas formais que otimizem a prospecção e a administração do capital humano na plataforma esportiva. Afastando-se de tendências arbitrárias e fontes de pressão, os dirigentes poderiam se atualizar e tirar vantagem da tecnologia e da ciência de dados disponíveis por meio de *softwares* de análise de desempenho esportivo. Dessa forma, a identificação, a triagem e o acompanhamento de perfis profissionais podem ser realizados previamente a qualquer abordagem, reduzindo eventuais riscos de mudança repentina por falta de informações ou dados com antecedência. Ademais, mesmo que o dirigente desconheça o candidato ao cargo antes de um primeiro contato, um simples relatório analítico proveniente da base de dados do clube pode servir como ponto de partida para discussões técnicas em torno do histórico profissional do treinador, aprimorando o nível da abordagem e a construção de um relacionamento sustentável entre as partes ao invés de estender um convite aleatório para assinar um contrato de imediato. Logo, durante o período em que estiver empregado pelo clube, o treinador pode ser acompanhado internamente pelos dirigentes, facilitando eventuais análises de semelhanças e diferenças entre os atributos apresentados pelo líder técnico na atual situação, comparando-os ao cenário que havia sido antecipado e discutido durante o processo de recrutamento.

MÉTODOS DE SELEÇÃO (MANUTENÇÃO, AVALIAÇÃO E RETENÇÃO)

Visto que a dependência exclusiva de números, conquistas e acontecimentos do passado podem ser um canal errôneo para decisões contextuais no momento presente, os dirigentes devem se preocupar em preparar um cenário sustentável ao curto e longo prazo da instituição. No entanto, devido à ausência de interações e diálogos que compreendam o treinador como profissional e pessoa, os clubes empregadores deveriam implementar mecanismos que estimulem um melhor relacionamento e entendimento entre as partes.

Por exemplo:

- Rodadas de entrevistas comportamentais, apoiadas por avaliações de personalidade, que podem ser conduzidas pelo departamento de recursos humanos do clube, por consultorias especializadas em capital humano, ou por centros de avaliação pessoal (ex.: um encontro planejado com os diretores, outro com os coordenadores da área médica ou científica, além de uma última reunião direcionada com o presidente e seus conselheiros).
- Análises de amostras de trabalhos anteriores e da metodologia aplicada pelo treinador, que podem ser conduzidas pelos diretores junto a profissionais que operam nas áreas técnica e médica do departamento de futebol (ex.: amostra

de uma programação de sessões de treinos e do conteúdo de exercícios que busquem desenvolver o modelo de jogo discutido entre as partes; vídeos que ilustrem soluções de problemas nas equipes onde o treinador trabalhou; análise de diferentes composições de elencos para verificar quais foram as alternativas oferecidas pelo treinador em cada ocasião; preferências logísticas quando há maior densidade competitiva com jogos sequenciais; questionamento sobre o controle de cargas junto à comissão técnica, bem como das transições pós-lesão junto à área médica).

- Aplicação de tarefas técnicas visando uma melhor percepção sobre o conhecimento do treinador e sua filosofia no futebol de elite, que podem ser conduzidas pelos diretores junto aos profissionais que operam na área técnica do departamento de futebol (ex.: leitura das variações táticas e dos comportamentos ofensivos e defensivos, considerando a equipe na última temporada; solicitação de sugestões sobre os setores da equipe, considerando o elenco atual; apresentação das preferências de estilo de jogo e comportamentos, considerando o elenco atual).

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E MEDIDAS DE DESEMPENHO

A fim de evitar uma discrepância de opiniões internas, bem como o surgimento de dúvidas e julgamentos incoerentes durante a temporada em que estiver empregado pelo clube, os dirigentes deveriam desenhar um acordo realista de curto e longo prazo junto ao treinador e sua comissão técnica, esclarecendo os objetivos, as expectativas e os possíveis indicadores de desempenho que serão considerados no período. Sobretudo, ponderando a influência desproporcional de reações emotivas em situações pós-jogo, semanas que antecedem clássicos ou partidas eliminatórias, além de adversidades originadas por debates midiáticos, os dirigentes deveriam definir com antecedência as datas estipuladas para revisar o progresso do trabalho da comissão técnica. Ao implementar um cronograma de reflexão interna junto aos componentes da área técnica, todas as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento esportivo têm condições de se preparar, argumentar, discutir e ajustar eventuais necessidades com o devido conhecimento da programação do clube. Tal comportamento organizacional tende a diminuir os riscos de mudanças repentinas na área técnica.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Para manter as ideias em sintonia, monitorando o planejamento desenhado entre as partes e corrigindo determinadas ações dependendo das circunstâncias contextuais, os dirigentes deveriam praticar e incentivar um fluxo de comunicação contínuo dentro do clube. Especificamente, definir uma hierarquia ou um organograma onde fique claro quem são (e quem não são) as pessoas responsáveis por colaborar com o processo de desenvolvimento esportivo dentro do clube tende a facilitar o trabalho do treinador e as relações internas que devem ser fomentadas pela comissão técnica.

MEDIDAS DE RESPONSABILIZAÇÃO

Por fim, dada a atual conjuntura política que favorece a impunidade em detrimento de proteções trabalhistas, torna-se prioritária uma reestruturação urgente dos mecanismos legais e financeiros que apoiam a negligência de dirigentes no território nacional. A implementação de medidas de responsabilização deveria se tornar uma prioridade dos órgãos que regem o esporte em âmbito doméstico (CBF e federações estaduais) e continental (CONMEBOL), assim como dos parlamentares que procrastinam (há pelo menos oito anos) a atualização legislativa sobre os direitos e compromissos da profissão de treinador de futebol no país por meio da aprovação do [projeto de lei 7.560/2014](#). Regulamentando com maior rigidez os clubes que empregam pessoas especializadas em praticar a inadimplência sistemática com uma repetição desproporcional de rupturas contratuais e acúmulo de dívidas trabalhistas, medidas de responsabilização podem ajudar a diminuir o ritmo de descartes de recursos humanos no futebol de elite do Brasil.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar de esclarecer o funcionamento prático das contratações e demissões de treinadores de futebol na realidade do contexto brasileiro, este estudo qualitativo apresenta algumas lacunas que merecem consideração em pesquisas acadêmicas posteriores.

Primeiro, embora todos os participantes entrevistados sejam treinadores nativos com plena experiência no cenário competitivo e laboral em questão, o estudo não incluiu treinadores estrangeiros com passagens pelo Brasil. Ouvir as percepções dos nomes internacionais que foram contratados e demitidos ao longo do mesmo período sob análise pode ajudar a confirmar se as práticas de recrutamento e desligamento de recursos humanos são replicadas da mesma forma com treinadores estrangeiros.

Segundo, visto que o estudo se concentrou exclusivamente nos depoimentos dos empregados, não houve abertura aos testemunhos do outro lado das transações do mercado de trabalho. Capturar as experiências dos clubes empregadores pode ajudar a complementar o entendimento das etapas de entrada e saída dos treinadores por meio das visões que regem a outra parte das relações contratuais. Além disso, investigações futuras podem (e devem) examinar a formação profissional e o comportamento histórico dos dirigentes envolvidos no processo de contratação e demissão de treinadores em clubes de elite do país, afinal eles representam o elo entre as oportunidades de emprego e a estrutura esportiva da instituição, devendo, portanto, demonstrar um conhecimento prévio sobre a complexidade do trabalho de um treinador e sua comissão técnica no futebol de alto rendimento.

Terceiro, considerando que o foco se voltou a um único território, este estudo observou as ramificações sociais e políticas oriundas da prática frequente e massiva de trocas de treinadores segundo a perspectiva dos profissionais que operam dentro do Brasil. A possibilidade de expansão do mesmo raciocínio a outros países e ligas pode ser uma alternativa interessante para a literatura acadêmica que estuda o assunto.

CONCLUSÃO

Numa iniciativa voltada a revelar as práticas de gestão de recursos humanos em clubes de elite do futebol do Brasil, um respeitável grupo de 26 treinadores profissionais com experiência avançada no território contribuiu generosamente para esclarecer como funcionam os processos de recrutamento e desligamento do cargo de treinador na realidade do contexto nacional.

Com a análise de depoimentos qualitativos sobre a prática de contratações e demissões de treinadores, torna-se possível aprofundar o grau de compreensão dos atores interessados no progresso sustentável do esporte, reverberando as evidências estatísticas previamente anunciadas pelo estudo econométrico que investigou as mudanças de comando técnico no mesmo contexto.

Portanto, levando em consideração a dinâmica contextual de ramificações políticas e sociais que circundam o trabalho de treinadores na elite do futebol brasileiro, o estudo em questão examinou cuidadosamente os testemunhos provenientes das vozes dos próprios profissionais que vivem o assunto na prática, a fim de tentar aprimorar o nível das discussões em torno da sua realidade.

Ao optar por um debate mais crítico, aprofundado e substancial sobre a gestão humana e esportiva no futebol brasileiro, este estudo estende um convite de longo prazo: priorizar (re)ações pacientes e reflexivas como antídotos à conivência na cultura do descarte que (ainda) domina o capital humano no alto rendimento.

Para aceitar o convite de mudança, basta atender a chamada.



“Entre o estímulo e a resposta há um espaço.

Nesse espaço reside o nosso poder em escolher a nossa resposta.

Em nossa resposta encontra-se o nosso crescimento e a nossa liberdade.”

Viktor Frankl