



OFÍCIO: TREINADOR.

COMPETÊNCIAS DA PROFISSÃO NA REALIDADE BRASILEIRA



Matheus Galdino

Mestre Científico em Gestão Esportiva

Universidade de Bielefeld, Alemanha

✉ matheus.galdino@uni-bielefeld.de

Fevereiro/2023



OFÍCIO: TREINADOR. COMPETÊNCIAS DA PROFISSÃO NA REALIDADE BRASILEIRA

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 International Sport Coaching Journal.

A fim de detalhar o tema central do estudo, esta versão em português inclui depoimentos complementares que não foram expostos no artigo científico original em inglês. Por outro lado, o embasamento teórico e acadêmico não foi transportado ao texto em português devido ao objetivo deste conteúdo.

Referência: *Matheus Galdino, Lara Lesch & Pamela Wicker (2023). Reality check for high-performance football: A study of coaching competences based on the International Sport Coaching Framework. International Sport Coaching Journal. In Press.*

INFORMAÇÕES DE REFERÊNCIA DO ESTUDO CIENTÍFICO¹

DATA DA PUBLICAÇÃO ONLINE

9 de Janeiro de 2023

PRODUÇÃO ACADÊMICA OFICIAL

Reality check for high-performance football:

A study of coaching competences based on the International Sport Coaching Framework

JORNAL CIENTÍFICO RESPONSÁVEL PELA PUBLICAÇÃO ACADÊMICA

International Sport Coaching Journal

<https://doi.org/10.1123/iscj.2022-0040>

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. A essência do trabalho de um treinador de futebol	4
PARTE 2. A complexidade de um treinador no alto rendimento do Brasil	7

¹ Para utilização deste conteúdo, favor citar a fonte do estudo por meio de seus autores (*Galdino, Lesch & Wicker, 2023* – ou – *Galdino et al., 2023*), incluindo a origem do estudo: Universidade de Bielefeld, Alemanha.

² Imagem ilustrativa de capa fotografada por Thom Milkovic (EUA).

PARTE 1

A essência do trabalho de um treinador de futebol

A profissão de treinador apresenta um impacto significativo na melhoria do desempenho esportivo em diferentes níveis de atuação, partindo desde a orientação pedagógica em práticas recreativas na iniciação, seguindo às etapas de formação e desenvolvimento de atletas, e evoluindo até se atingir o alto rendimento de uma modalidade. Transcendendo resultados em jogos ou eventos, bem como conquistas em torneios ou campeonatos, o treinamento esportivo representa uma atividade social dinâmica que engaja vigorosamente treinadores e atletas. Ao nutrirem um relacionamento mútuo, enquanto os atletas tendem a aprender com o comportamento de seus respectivos treinadores, os próprios treinadores também expandem o seu aprendizado de acordo com as respostas de seus atletas em uma série de interações graduais, cíclicas e não-lineares. Trata-se de um processo de reciprocidade entre ensino e aprendizagem.

A fim de desenvolver as competências relevantes para a sua profissão, os treinadores esportivos podem participar de programas de educação formal, buscar oportunidades de mentoria com profissionais mais experientes, ou até mesmo se beneficiarem de vivências práticas individuais caso tenham tido uma carreira como atleta na modalidade. Independentemente do seu estilo de liderança, os treinadores esportivos fomentam um processo de planejamento, implementação e reflexão sobre as suas sessões de treinamento, visando aprimorar o rendimento atlético e atingir objetivos coletivos dentro e fora da atividade.

Especificamente no futebol, entretanto, considerando que os treinadores profissionais conduzem as suas funções e responsabilidades em um ambiente de constantes alterações, o seu trabalho inevitavelmente sofre com a urgência de expectativas por vitórias e rendimento convincente em curto prazo, cuja origem se sustenta na desordem proliferada entre os agentes que rodeiam o esporte. Como consequência direta dessa realidade no cenário nacional, por exemplo, a duração média de um treinador de futebol de elite no cargo já foi constatada em 65 dias durante o Brasileirão, restringindo o potencial do seu trabalho a pouco mais de dois meses (mesmo sabendo que no futebol apenas uma equipe termina a competição como campeã ao final da temporada). Tal contradição à importância prática do aprimoramento esportivo em uma modalidade coletiva de alto rendimento ilustra, possivelmente, um desencontro entre a preparação dos treinadores e as reais competências necessárias ao seu trabalho no alto nível brasileiro. Afinal, experiências educacionais simplistas e funcionalistas contribuem para a geração de concepções românticas e irrealistas da atividade.

No território brasileiro, o órgão responsável por governar, organizar e administrar a modalidade atende pelo nome de Confederação Brasileira de Futebol, popularmente reconhecida pelo acrônimo CBF. Como parte de suas iniciativas domésticas, a instituição lançou a sua própria unidade educacional em 2016, intitulada CBF Academy. Originalmente voltada a estruturar o currículo educacional aos treinadores de futebol do país, a CBF Academy arquitetou quatro licenças de treinamento com um volume total de 1000 horas de educação formal aos treinadores que estudam e operam no Brasil. Tais licenças referem-se a níveis de certificação que possibilitam aos treinadores trabalharem com programas de iniciação esportiva junto a crianças e adolescentes (Licença C), em categorias de base (Licença B), evoluindo progressivamente aos níveis profissionais da modalidade (Licenças A e Pro). Contudo, segundo um estudo acadêmico que contemplou 30 confederações esportivas do Brasil, incluindo a CBF, a formatação de programas educacionais a treinadores esportivos no país segue uma abordagem determinada por quem supervisiona as operações de cima para baixo (uma ação conhecida em inglês como *top-down*). Para expandir os formatos técnico-metodológicos e enriquecer um ambiente de aprendizagem colaborativo, o contexto real das experiências em torno da atividade e o rendimento esportivo vivenciado pelos treinadores devem ser levados em consideração na prática educativa dos profissionais.

Segundo a orientação do Conselho Internacional ao Treinador de Excelência (ICCE), a dinâmica de trabalho de um treinador esportivo deve respeitar o seu contexto social e organizacional, estimulando as suas competências de modo a possibilitar um melhor entendimento, interação e relacionamento com o seu respectivo ambiente. Logo, tomando como referência o direcionamento do ICCE, o objetivo do estudo voltou-se a mapear as competências que são percebidas como mais importantes ao trabalho dos treinadores de futebol profissional que atuam no contexto brasileiro. Ao constatar a necessidade de uma compreensão realista acerca do trabalho de um treinador de futebol no território nacional, o estudo em questão buscou capturar as experiências mais recorrentes no país de forma assertiva, beneficiando-se de depoimentos provenientes de 59 profissionais com alta credibilidade no Brasil.

Visão geral dos 59 profissionais que participaram deste estudo (em ordem de idade na data das entrevistas)

#	Função	Idade	Naturalidade	#	Função	Idade	Naturalidade
1	Auxiliar técnico	33 anos	Sudeste	31	Treinador	54 anos	Sudeste
2	Auxiliar técnico	34 anos	Sul	32	Treinador	54 anos	Sudeste
3	Auxiliar técnico	35 anos	Sudeste	33	Preparador físico	54 anos	Sudeste
4	Fisiologista	36 anos	Centro-Oeste	34	Treinador de goleiros	55 anos	Nordeste
5	Fisioterapeuta	38 anos	Sudeste	35	Treinador	55 anos	Nordeste
6	Auxiliar técnico	38 anos	Sudeste	36	Treinador	55 anos	Sudeste
7	Fisioterapeuta	38 anos	Sul	37	Treinador	55 anos	Sudeste
8	Preparador físico	38 anos	Sudeste	38	Treinador	56 anos	Sudeste
9	Treinador	39 anos	Sudeste	39	Treinador	56 anos	Sudeste
10	Treinador	39 anos	Nordeste	40	Treinador de goleiros	56 anos	Sudeste
11	Fisioterapeuta	39 anos	Sudeste	41	Preparador físico	57 anos	Sul
12	Preparador físico	40 anos	Sudeste	42	Treinador de goleiros	57 anos	Sul
13	Auxiliar técnico	40 anos	Sudeste	43	Treinador	58 anos	Sudeste
14	Treinador	40 anos	Sudeste	44	Treinador	58 anos	Sul
15	Auxiliar técnico	40 anos	Sudeste	45	Treinador	58 anos	Sudeste
16	Treinador	41 anos	Sudeste	46	Treinador de goleiros	59 anos	Sul
17	Fisioterapeuta	42 anos	Nordeste	47	Treinador	61 anos	Sudeste
18	Fisioterapeuta	42 anos	Sudeste	48	Treinador	61 anos	Nordeste
19	Treinador	44 anos	Sul	49	Treinador	63 anos	Sudeste
20	Auxiliar técnico	45 anos	Sudeste	50	Treinador de goleiros	64 anos	Sudeste
21	Treinador	45 anos	Sul	51	Treinador	64 anos	Sudeste
22	Treinador	47 anos	Sudeste	52	Preparador físico	64 anos	Sul
23	Preparador físico	48 anos	Sul	53	Treinador	66 anos	Sudeste
24	Fisiologista	48 anos	Sudeste	54	Médico	67 anos	Sudeste
25	Treinador	49 anos	Sudeste	55	Treinador	68 anos	Sudeste
26	Preparador físico	50 anos	Sudeste	56	Preparador físico	70 anos	Sudeste
27	Treinador	52 anos	Nordeste	57	Treinador	70 anos	Sudeste
28	Treinador	53 anos	Sul	58	Treinador	72 anos	Sudeste
29	Preparador físico	54 anos	Sul	59	Preparador físico	73 anos	Sudeste
30	Treinador	54 anos	Nordeste	-	-	-	-

Os entrevistados envolvidos neste estudo contemplam 29 treinadores e 30 membros de comissões técnicas (7 auxiliares técnicos, 5 treinadores de goleiros, 10 preparadores físicos, 5 fisioterapeutas, 2 fisiologistas e 1 médico), que foram entrevistados no período de 14 de Janeiro a 16 de Abril de 2021. Conjuntamente, os treinadores em questão acumularam 3458 partidas oficiais na *Série A do Brasileirão* entre as temporadas de 2003 a 2020, que corresponde a 47,6% de todos os 7266 jogos nesse período de 18 anos. Considerando a relevância das comissões técnicas ao desempenho de um treinador, profissionais de diferentes funções foram convidados a participar do estudo devido ao seu envolvimento diário ao lado dos treinadores na prática. De um modo geral, os seus depoimentos fortaleceram uma exploração mais sistemática, visto que as suas experiências complementam a percepção das atitudes e do ambiente onde os treinadores operam. Para assimilar uma amostra abrangente ao 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*. O único critério específico para participação no estudo correspondeu a comprovar se cada profissional já havia assumido o seu respectivo cargo em uma comissão técnica efetiva pelo menos uma vez durante o *Brasileirão* desde 2003.

Respeitando a natureza do estudo, bem como agindo de forma responsável para garantir que todos os profissionais 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.

Em suma, os entrevistados foram questionados a respeito das principais competências necessárias à condição de treinador profissional no futebol de alto rendimento do Brasil, compartilhando suas experiências profissionais e oferecendo exemplos práticos de acordo com as suas respectivas origens. As questões levantadas foram: Quais competências um treinador efetivamente precisa apresentar para ser bem-sucedido no Brasil? O que um treinador profissional deve fazer para ser valorizado em seu trabalho no país? Como um treinador consegue permanecer no comando técnico de sua equipe por mais tempo?

Contemplando a realidade do contexto brasileiro, este estudo qualitativo responde exatamente a seguinte pergunta:

 **Na profissão de treinador, quais competências são esperadas e valorizadas no alto nível do futebol brasileiro?**

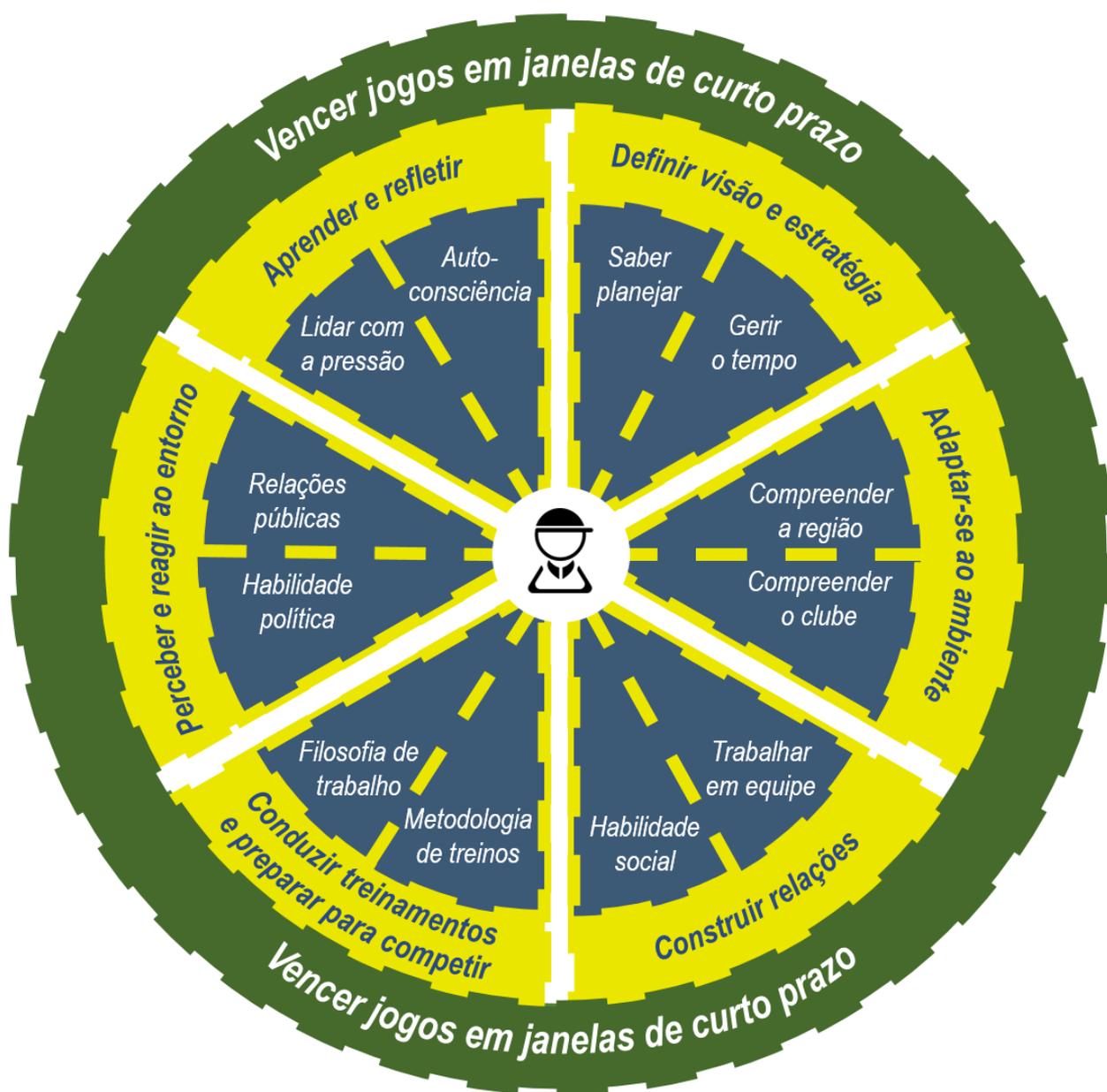
A PARTE 2 ilustra e detalha a complexidade que envolve o ofício no âmbito profissional, apresentando os depoimentos que sustentam as principais competências necessárias ao treinador de futebol no alto rendimento do Brasil.

PARTE 2

A complexidade de um treinador no alto rendimento do Brasil

A imagem a seguir oferece uma representação visual sobre o sistema de competências voltado ao trabalho dos treinadores profissionais no alto rendimento do futebol do Brasil. Embora a ilustração forneça ao mesmo tempo uma visão geral e detalhada das principais competências junto às suas respectivas habilidades necessárias à valorização do treinador no futebol brasileiro, ela expõe prioritariamente a complexa realidade vivida pelos treinadores profissionais que transitam pelo território nacional.

A COMPLEXA RODA DE COMPETÊNCIAS DA PROFISSÃO DE TREINADOR NO ALTO RENDIMENTO DO FUTEBOL BRASILEIRO



Para capturar a essência do seu trabalho, a representação visual foi desenhada no formato de uma complexa roda cuja engrenagem apresenta encaixes e lacunas a fim de defender a natureza recursiva, construtiva e dinâmica na prática da profissão. Enquanto as conexões retratam a constante interação que existe no trabalho do treinador, os espaços em branco representam as inevitáveis lacunas e desencontros que também compõem o fluxo de trabalho diário, afinal todo e qualquer observador que não participa diretamente do processo de treinamento esportivo tende a sofrer limitações em como percebe a atuação do treinador.

Fundamentalmente, a ideia prioritária ao se visualizar a roda de competências diz respeito a uma engrenagem em movimento, cujos componentes não podem e nem devem ser arbitrariamente distinguidos em relação a sua ordem de importância, posição ou peso. Portanto, um treinador competente está sempre em movimento no alto rendimento do futebol profissional. Ele busca fortalecer suas qualificações, equilibrar suas oportunidades de aprimoramento e suprir suas deficiências com os recursos ao seu alcance no contexto onde trabalha. Ainda assim, o círculo externo simboliza como os resultados dos jogos em janelas de curto prazo mantêm a roda girando independente da eventual ausência de qualquer competência entre os componentes da engrenagem interna. Ou seja, a entrega de resultados positivos é o que possibilita o movimento dos treinadores no Brasil.

A fim de replicar 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 profissionais. Conforme antecipado na [PARTE 1](#), vale lembrar que o anonimato dos entrevistados e suas menções específicas sobre clubes e pessoas permaneceram confidenciais.

1. DEFINIR VISÃO E ESTRATÉGIA

Reconhecida como uma competência que norteia o processo de treinamento, a capacidade em **definir visão e estratégia** não apenas possibilita ao treinador ter condições “para implementar suas ideias de jogo e persuadir os atletas a confiarem nele”, como também fortalece suas habilidades de liderança e gestão “fora do campo”. Conforme destacado pelos membros de comissões técnicas, “além de treinar a equipe, o treinador precisa ser um bom gestor”, porém “muitos treinadores decidem o que será treinado ou feito de acordo com o ambiente do dia, sem planejar e organizar o trabalho com projeções de jogos e um calendário que possa se refletir diretamente na comissão com antecedência”. De certo modo, essa competência mostra como os treinadores devem se atentar a macrocomponentes para guiar o seu trabalho com liderança, gestão e estratégia no alto rendimento. Abrangendo os argumentos mais recorrentes dos entrevistados, **definir visão e estratégia** se relaciona a **saber planejar** e também **gerir o tempo**.

Visto que os treinadores se encontram intrinsecamente dedicados a um processo de treinamento construtivo e recursivo, os profissionais que operam no alto rendimento devem **saber planejar** o seu trabalho de uma maneira profissional e estratégica. Sobretudo pela ausência de dirigentes profissionais no planejamento e na supervisão do processo de aprimoramento esportivo no Brasil, os treinadores devem se posicionar como as figuras de liderança em seus respectivos clubes. Para atender as demandas que surgem dentro e fora do campo ao longo da temporada, eles devem se esforçar para planejar, antecipar e organizar estrategicamente a carga de trabalho junto à equipe multidisciplinar que integra o clube onde estão empregados. Um dos entrevistados detalhou o raciocínio que os treinadores devem levar em consideração no alto rendimento:

“O treinador precisa ter planejamento. Não dá para você chegar hoje em dia sem sentar para saber quantas competições vai disputar, quantos dias estão disponíveis para se preparar em cada competição, quando elas terminam, quais são os prazos para entender o que é possível e o que deve ser feito. Você pode chegar e colocar o jogador para treinar, mas qual é o seu objetivo? Com quais objetivos você está fazendo aqueles

treinamentos? Tudo é subsequente, tudo é planejamento. Então, diariamente e a cada semana você vai confirmando o trabalho, o volume, a intensidade, as distâncias, as individualidades. Isso entra no planejamento do treinador. Ele não pode chegar e aleatoriamente apontar os treinos técnicos ou táticos. Onde você quer chegar? Ele planeja os exercícios com os objetivos do trabalho. Tem que saber e realmente ter o planejamento. Qual o tempo de recuperação entre uma carga e outra? Se você planeja, você sabe o produto final do treino. Não dá para entrar hoje e aplicar treinos soltos, pois a probabilidade de errar é muito grande. Se começou errado, esse erro vai vir à tona em qualquer momento.”

Os profissionais entrevistados também enfatizaram que **gerir o tempo** se caracteriza como uma competência que possibilita suportar a frequente congestão de jogos do futebol brasileiro, exigindo dos treinadores uma capacidade em saber abordar o desgastante fluxo de trabalho com questões logísticas que afetam jogadores e comissões técnicas. Particularmente entre os clubes do Brasil, ao conseguir administrar o tempo, os treinadores podem se aproximar dos objetivos organizacionais enquanto trabalham com e entre os indivíduos que compõem a equipe multidisciplinar. Cientes de que se encontram constantemente confinados pela “falta de tempo para treinar e recuperar jogadores” durante a temporada, os treinadores de futebol no Brasil devem ser competentes para influenciar o rendimento esportivo de suas equipes utilizando habilidades estratégicas na gestão, monitoramento e respostas às restrições do calendário competitivo. Ao contrário do que o pensamento convencional deseja encontrar em um cenário de treinamento estruturado e progressivo, dois dos entrevistados explicaram como a congestão de jogos no calendário anual se manifesta contra o desenvolvimento dos treinadores que operam no país:

“O processo é muito abrangente, muito importante, só que a gente não consegue treinar. A gente não tem tempo para treinar. Você se organiza dentro de vídeos num processo mais didático de fala, de conversa. O calendário é cheio de maratonas loucas de jogos seguidos. Você acaba sendo um recuperador de atletas e um gerenciador de vaidades. Nós vamos a cada jogo. O treinador tem que ser um mágico, gerenciar a vaidade, tentar passar os seus conceitos e o seu entendimento do jogo de uma maneira muito rápida, porque não há tempo. Você consegue dar alguns estímulos, a gente tenta recuperar o atleta, trabalha com quem pode e não pode treinar, com quem está ou não jogando.”

“Atletas não são máquinas. Eles não conseguem ter intensidade jogando cinco, seis jogos sem tempo de descanso. A recuperação emocional e neurológica é mais demorada do que a física. O atleta pode até se recuperar do ponto de vista muscular, mas não de um estresse emocional. Até eu como treinador percebo que a minha mente foge da beira do campo com a sequência de jogos, passando do sexto, sétimo jogo toda quarta e domingo. Um calendário mal construído impacta em tudo, inclusive no trabalho e no desenvolvimento do treinador. Se eu não consigo treinar fica mais prático eu aplicar um jogo pragmático porque eu não sou mais treinador, eu sou um ‘gerente de qualidades’.”

2. ADAPTAR-SE AO AMBIENTE

No território brasileiro, os treinadores profissionais também tendem a ser valorizados pela sua competência em **adaptar-se ao ambiente**. Segundo o que sugerem os entrevistados, “deve haver uma sabedoria para equilibrar e se adaptar”, “entendendo a realidade e as necessidades do clube de modo que seja possível conduzir o trabalho”, caso contrário o treinador pode se ver preso em meras repetições. Conforme defendido por um dos membros de comissões técnicas, “adaptar-se a diferentes cenários é algo inegociável, não necessariamente na competição mas em torno do clube, porque é muito comum encontrarmos treinadores que querem implementar as mesmas ideias, a mesma estratégia e se comportarem do mesmo jeito que fizeram em momentos de sucesso do passado”. Para demonstrar tal competência enquanto se ajustam ao seu respectivo ambiente profissional, duas condições foram identificadas entre as percepções dos entrevistados: **compreender a região** e **compreender o clube**.

A capacidade para poder **compreender a região** se baseia nos aspectos socioculturais e geográficos que distinguem o vasto território da República Federativa do Brasil, cuja composição unifica o país em cinco regiões e 27 unidades federativas. Embora apenas uma parcela dos estados tenha representantes nas principais competições de futebol do país, os entrevistados deste estudo fizeram questão de esclarecer que os treinadores devem absorver as diferenças culturais e comportamentais em cada região onde venham a trabalhar, a fim de potencializarem o entendimento regional enquanto se adaptam ao ambiente onde o clube se situa. Afinal, como exemplificou um dos treinadores, “as dimensões continentais influenciam clubes com diferentes culturas no país”. Aliado ao raciocínio, outro entrevistado inclusive notou que eles devem constantemente “mudar segundo a cultura local, porque existem diferenças entre estados que forçam o treinador a saber lidar com distintos cenários”. Em face a tal diversidade regional no mesmo território, as experiências vividas pelos treinadores inevitavelmente tendem a variar:

“Existe uma grande diferença comportamental entre uma região e outra e você tem que adequar o seu perfil a cada região em que for trabalhar. Um dos principais pontos que o treinador precisa apresentar para ter êxito no Brasil é o sentimento de que em cada região você deve trabalhar de uma forma diferente. Não me refiro só às relações com as pessoas, mas às características da região. Por exemplo, no Centro-Oeste você tem temperaturas muito altas ao longo do ano, inclusive com queimadas, poluição, fumaça. Os jogadores têm uma desidratação absurda, desgastando muito o aspecto físico. Você precisa ter uma sensibilidade muito grande não só na relação com o atleta pelo desgaste que ele tem, que traz uma queda de rendimento, mas principalmente na organização das cargas de treino, porque se você treinar muito o jogador vai chegar cansado para jogar. Por outro lado, já no Norte do país eu tive que ser flexível e mexer na estrutura do time devido às condições dos gramados onde nós jogávamos, mudando a minha visão e o meu modelo de jogo. Somente para pontuar exemplos de como cada local tem a sua peculiaridade.”

Ainda de acordo com as percepções dos profissionais, os treinadores também devem fomentar, concomitantemente, a sua capacidade em poder **compreender o clube**, uma competência que estende o convite a “detectar a verdadeira identidade dentro do clube, assimilando a sua realidade”. Conscientes sobre a influência de aspectos internos e que são inerentes ao clube na condição de uma organização ampla, porém local, os treinadores devem buscar diagnosticar o clube onde trabalham a fim de se comportarem em consonância com a cultura organizacional identificada pelas pessoas já empregadas na instituição. Uma vez que o processo de treinamento se incorpora ao ambiente do clube, torna-se determinante “entender onde você está chegando, onde você vai trabalhar e como você se relaciona com as pessoas”, além de “tentar reunir o máximo de informações possíveis sobre o que o clube oferece, quem são as pessoas envolvidas e o que já está em funcionamento”. Tal reflexão em caráter antecipado convida os treinadores a demonstrarem maior flexibilidade profissional, ilustrando como o alto rendimento do futebol brasileiro requer um cuidadoso ajuste de atitudes, ideias e decisões dependendo de cada ambiente de trabalho em que a profissão do líder técnico é exercida.

“Por mais que você tenha conteúdo e metodologia de treino, quando você é contratado no meio de um campeonato, qual é o método ou ideia de jogo que você consegue aplicar? É isso o que vai fazer a diferença? Ou é o seu processo de adaptabilidade em estar bem preparado para compensar e colocar as coisas mais simples e rápidas para que você reequilibre e dê resultado em curto prazo? Muitos profissionais têm conteúdo, mas sem nem conhecer os jogadores, as características, saber se os salários estão atrasados, o que está acontecendo no clube, se tem comida, não adianta entrar achando que é um mágico e vai resolver tudo porque tem bom conteúdo ou desenha um bom treino no papel. Não vai, não adianta. O treinador tem que estar aberto à adaptação ao processo. Se adaptar o mais rápido possível ao momento, à situação, às características dos jogadores. Depois, aos poucos, ele consegue inserir as suas ideias, a sua metodologia. É um processo de adaptabilidade para que se ganhe tempo sendo simples, direto, objetivo, se adaptando rápido ao clube. Não o contrário, esperando que o clube se adapte à sua ideia. Você

não chega para curar a doença, apenas para dar um remédio. Portanto, simplicidade, objetividade e adaptação.”

3. CONSTRUIR RELAÇÕES

Em retrospectiva, os entrevistados destacaram acentuadamente a capacidade de **construir relações** como uma competência primordial ao sucesso dos treinadores no futebol profissional brasileiro. Especialmente quando “o calendário não permite que as equipes treinem muito”, torna-se fundamental ao treinador saber “gerir e se relacionar bem com as pessoas, sobretudo ao tratar com os jogadores, membros de comissões técnicas e dirigentes do clube”. Considerando a sua rotina de cooperação com os jogadores e funcionários do clube em um ritmo diário, os treinadores se comprometem ao aspecto humano do treinamento, cuja essência se sustenta em um sistema de interações sociais. A fim de estimular a competência em **construir relações**, os treinadores podem se atentar à disposição para **trabalhar em equipe** e aprimorar sua **habilidade social**.

Desde que o treinador esteja disposto a contribuir com a promoção de uma mentalidade coletiva, **trabalhar em equipe** pode alicerçar o caminho para que o líder técnico intensifique suas ações em “confiar e delegar tarefas”, “valorizando os profissionais que possuem conhecimento científico para ajudar a integrar as áreas de trabalho” e “apoiar o treinador com sua expertise dentro do clube”.

“O emponderamento dos profissionais na comissão técnica é fundamental para que o ambiente se torne mais tranquilo e produtivo, sem que eles fiquem com receio ou preocupação para seguir aquilo que já estavam fazendo. De forma resumida, tentar trazer esses profissionais para perto dando liberdade, empoderando-os para que eles continuem fazendo o seu trabalho, cada um no seu setor, e devagar ir vivendo o ambiente do clube para fazer com que isso se transfira para dentro do campo. Eu entendo que apesar de hoje o treinador ser um profissional que precise entender um pouco de cada área de funcionamento do clube, de cada setor, ele não vai dar conta se quiser cuidar de tudo. Portanto, empoderar esses profissionais, ter pessoas de confiança, pessoas leais, acho que é a maneira mais correta.”

Os depoimentos acerca de como o esporte de alto rendimento demanda atenção ao trabalho em equipe reforçam a importância da comunicação interna entre treinadores e profissionais das áreas técnica e médica dentro de um clube de futebol, capturando a natureza híbrida do treinamento esportivo, cujas relações interpessoais devem ser diferenciadas dependendo do fluxo de diálogo e convivência entre os colaboradores da organização. Conforme ressaltado por um dos entrevistados, “hoje em dia há várias funções dentro de um clube e de suas comissões técnicas, por isso o treinador precisa gerir os atletas, as personalidades, os perfis diferentes, que envolve analistas de desempenho, fisioterapeutas, fisiologistas, auxiliares, preparadores físicos, nutricionistas, psicólogos, sendo que todas essas funções interferem em uma decisão”.

Ao compartilhar o mesmo espaço interdisciplinar e multidimensional que fundamenta o seu processo de treinamento, o treinador também deve buscar alavancar a sua **habilidade social** de forma harmoniosa, demonstrando empatia, confiança e abertura a “um componente social que ainda não é bem descrito como uma função ao treinador no Brasil”. Simplificando, os treinadores devem se portar como “um gestor de pessoas em um ambiente onde os atletas possuem uma enorme autonomia”, reconfigurando possíveis conflitos a fim de “entender as necessidades dos jogadores, suas preferências e insatisfações”. Realçando como a interconexão entre treinadores e atletas se manifesta a favor da efetividade no processo de treinamento, um dos entrevistados defendeu que “um bom relacionamento faz toda a diferença, como é possível perceber até mesmo por meio de conversas informais com os jogadores”. Coincidentemente, dois profissionais apresentaram uma visão semelhante:

“Hoje é preciso se capacitar, se prestar habilitado, mas não adianta ter o conhecimento sem uma boa capacidade de gerir pessoas, porque para você fazer com que o ambiente esteja propício e favorável a receber os princípios de jogo, conceitos táticos e estratégicos que você deseja, você precisa gerir bem as pessoas, criar uma atmosfera que permita ao grupo absorver aquilo que você deseja. Nós temos vários exemplos de profissionais com bastante conhecimento, mas pela falta dessa gestão de pessoas eles não conseguem reproduzir aquilo que eles poderiam realizar com o conhecimento que têm. E também já vimos outros que não tinham tanto conhecimento, mas que pela capacidade de saber gerir bem o grupo e criar uma boa atmosfera eles tiveram sucesso. Portanto em qualquer situação, circunstância, momento, local, é fundamental você aliar o conhecimento à capacidade de gerir pessoas.”

“Sendo bem informal, saindo dos livros e vindo à prática, eu divido os treinadores em dois grandes perfis: o treinador que é um bom gestor de pessoas e o treinador que entende muito de futebol. Na minha trajetória dificilmente eu vi treinadores que reuniram essas duas capacidades. Na minha opinião aqueles que se mantêm por muito tempo trabalhando e não somem do mercado são os melhores na gestão de pessoas. Às vezes eles nem entendem tanto de futebol, mas por serem bons gestores de pessoas eles conseguem se manter empregados e o mercado não os descarta tão rápido.”

4. CONDUZIR TREINAMENTOS E PREPARAR PARA COMPETIR

Possivelmente situada entre as competências mais previsíveis, a capacidade de **conduzir treinamentos e preparar para competir** atende aos requisitos e expectativas básicas à profissão de treinador de futebol. Segundo os entrevistados, “um treinador deve saber conduzir a sua equipe taticamente e tecnicamente”, pois os jogadores têm exigido treinadores que consigam “ler as alternativas oferecidas pelo jogo”. Com base no raciocínio dos argumentos expostos neste estudo, duas condições foram enfatizadas: **a filosofia de trabalho** e **a metodologia de treinos**.

Para aplicar uma autêntica **filosofia de trabalho**, os profissionais que operam no território brasileiro sinalizaram que os treinadores devem incorporar as suas próprias ideias e crenças quando abordarem o âmbito esportivo do jogo, cultivando “uma base sólida de conhecimento” para poderem navegar entre as dimensões que contribuem ao rendimento dos atletas na modalidade. Visto que “não há mais espaço para ex-jogadores que apenas repetem aquilo que foi feito com eles”, “os jogadores percebem rapidamente quando um treinador está seguro sobre o seu conhecimento”. A fim de exemplificar, dois dos entrevistados compartilharam suas opiniões:

“A pessoa precisa ter confiança e convicção no que faz, na maneira que vê o futebol. É muito claro que o treinador precisa se fazer entender para o jogador. Eu acho que o treinador se perdeu um pouco nessa maneira de conduzir o trabalho. É claro que ele deve entender e estar atento ao que acontece no futebol mundial, não precisa se fechar a conhecimentos ou maneiras de trabalhar, mas sempre definindo o que você acha importante ou não em vez de virar uma ‘moda’. Eu vejo que hoje em dia há muitos ‘modismos’. O novo é legal, alguns termos são legais de falar, mas o treinador precisa entender como ele vai passar as convicções dele, a maneira como ele próprio enxerga o futebol, quais são as suas estratégias e o seu modelo de jogo. Isso é fundamental para que ele tenha sucesso.”

“Para ter rendimento é preciso dar continuidade ao processo de aprendizagem e desenvolvimento. É evidente que eu quero ganhar títulos, mas se eu puder evoluir o meu atleta tanto como profissional e como pessoa, isso vai reverter em performance e título. Eu quero pensar no processo. Para mim o processo é mais importante do que o fim.”

Além de compreender o futebol de uma forma própria e individualizada, espera-se que os treinadores também sejam capazes de transferir a sua filosofia à **metodologia de treinos**. Com uma perspectiva pessoal que possa vir a distingui-los em termos práticos, o treinador profissional deve saber acomodar as demandas da modalidade e do jogo por meio de sua capacidade em desenvolver a equipe no treinamento. Isto é, inculcar o seu “conhecimento, expertise e conteúdo em sessões de treinamento” com um “bom repertório de treinos, entendendo o modelo tático e os procedimentos de treino”. Ao prescrever as sessões, o treinador deve, sobretudo, “criar soluções dentro do treinamento para resolver um problema, que às vezes pode ser um comportamento setorial, intersetorial, individual ou coletivo” de modo que a equipe possa “aprender a jogar em diferentes situações”. Um dos treinadores entrevistados explicou a mudança de paradigma transportada ao jogo no Brasil:

“Para se diferenciar hoje no Brasil é preciso jogar com conceitos, princípios, ideias. Há algumas décadas nós tínhamos o jogo com espaço e confrontos individuais, onde tínhamos mais poder pela individualidade. A partir do momento em que os espaços diminuíram e as questões de habilidade e técnica se contextualizaram numa visão mais coletiva, o campo foi diminuindo e a questão tática foi aflorando. Agora para chegar ao gol adversário você precisa ter posicionamento em cada metro que a bola anda em campo, nas ações, tomadas de decisões com e sem a bola. O nosso treinador desenvolveu o perfil de liderança para falar da família, a necessidade de subir de vida, o motivacional. Hoje ele precisa mudar esse discurso para um perfil mais tático, sinalizando as formações e ações específicas. Nós temos um jogo mais solto, no qual precisamos controlar um pouco mais. Robotizar, dar tática, melhorar os conceitos.”

5. PERCEBER E REAGIR AO ENTORNO

Pelo fato de encararem julgamentos públicos e internos com alta frequência, os treinadores do futebol brasileiro devem tomar cuidado ao observar as operações que rodeiam a sua prática profissional, demonstrando cautela para **perceber e reagir ao entorno**, pois “ainda existem muitas demandas amadoras no futebol”. Conforme afirmou um dos profissionais, “os clubes de futebol no Brasil ainda mantêm uma estrutura política em que os seus presidentes dependem de votos para serem eleitos e, portanto, eles são influenciados por resultados o tempo inteiro”. Ainda nesse raciocínio, outro entrevistado reforçou que os clubes são “administrados pela gestão política, que por sua vez se baseia no que pensa a oposição, a mídia, as áreas externas, sem uma estrutura para avaliar o trabalho do treinador”. Preocupados com a pressão externa e alheia ao treinamento e ao desenvolvimento coletivo, os profissionais revelaram como os seus pensamentos expandem o âmbito esportivo no exercício da profissão de treinador no Brasil. Para **perceber e reagir ao entorno**, os treinadores devem fortalecer a sua **habilidade política** e as suas **relações públicas**.

“Há o cenário externo da torcida junto ao cenário político interno de quem está contra a atual administração. Na verdade, as relações e as decisões sobre o trabalho do treinador giram em torno desse cenário. Há uma crise constante, mesmo quando se tem resultados. Por exemplo, influência de empresários ou algum jogador reserva de um empresário que é alinhado com a diretoria, então você começa a ser questionado. Por não existir uma estrutura profissional, há coisas que circulam o clube e que acabam influenciando decisões internas.”

Em termos de sua **habilidade política**, os treinadores devem procurar demonstrar um senso de juízo, ainda que discreto, em torno dos movimentos políticos que imperam dentro do clube, “mantendo um bom diálogo com os dirigentes e presidentes, coexistindo bem com eles”. Tal capacidade não necessariamente se volta a um envolvimento direto com ações internas, mas sim pelo benefício do equilíbrio que pode ser proporcionado ao cargo de treinador e ao trabalho da comissão técnica mediante uma consciência política sobre o que acontece internamente e no extra-campo. Contudo, um dos profissionais reconheceu que “a situação mais estranha que existe é saber medir e lidar com a política no clube”. Ao

considerar que os assuntos políticos aparentam ditar a norma e afetar decisões sobre o trabalho dos treinadores em clubes brasileiros, dois entrevistados compartilharam uma revolta compreensível:

“Isso é muito contraditório aqui porque o futebol brasileiro está submetido a uma série de ingerências de pessoas que não são exatamente as mais habilitadas para comandarem o nosso futebol. A gente sabe que o dirigente comanda muitas vezes pela paixão e por outros interesses também. Da minha maneira de ser é difícil conviver com essa turma. Isso acaba interferindo na fidedignidade da concepção do que é um bom treinador no Brasil, o que um treinador precisa ter para ser bom aqui no país, para ele ter longevidade, para ele conseguir desenvolver o trabalho dele. Essa instabilidade da administração dos clubes põe em cheque a capacidade de muitos treinadores. Do meu ponto de vista é difícil você reunir somente a competência técnica do treinador. Ele deve, acima de tudo, saber lidar com a administração do clube, porque senão ele não vai conseguir dar continuidade ao trabalho dele.”

“É preciso ter o conhecimento de como funcionam os clubes no Brasil. Não adianta chegar ao clube e apresentar metodologias de treinamento, treinos com qualidade, propor mudanças na estrutura do clube. Os clubes brasileiros têm uma estrutura totalmente política. Um presidente para ser eleito depende dos votos e depois há a participação dessas pessoas que o colocaram na presidência. Sabendo que as pessoas que avaliam o trabalho no dia-dia na realidade não têm o conhecimento técnico ou tático do seu trabalho, não adianta chegar e querer fazer reunião com o presidente e até com o diretor de futebol explicando como você joga. Conhecer esse sistema e se adaptar a ele às vezes vale muito mais do que o seu conhecimento técnico, a sua preparação. É uma coisa muito do lado emocional.”

Tal cenário desafiador se assemelha a depoimentos coletados junto a treinadores da Escócia, cujo contexto laboral também demonstrou uma nítida dependência à política interna dos clubes empregadores, enquanto os profissionais alegaram não estar necessariamente preparados ou equipados para tratar de assuntos fora do âmbito esportivo com os seus dirigentes. Inevitavelmente, o rendimento esportivo de uma equipe profissional também está relacionado a uma complexa rede de agentes que cedem à paixão emocional mesmo em posições de liderança na instituição. Como consequência dessa realidade, a natureza do treinamento passa a ser contestada no momento em que implicam-se relações micropolíticas nas tarefas do treinador, que pode se ver forçado a manipular impressões a fim de adquirir apoio, espaço e tempo de trabalho.

Levando em consideração como os treinadores de futebol profissional atraem uma atenção significativa da opinião pública mediante as suas ações, espera-se que eles também saibam enaltecer as suas **relações públicas**, conectando-se bem com os canais de comunicação e com a mídia em geral, a fim de transportarem uma imagem institucional positiva aos seus clubes. Para ser valorizado como competente, “um treinador precisa se fazer entender através da mídia sobre como ele pensa o jogo, compartilhando suas ideias e estratégias para a competição”. Cientes de que “atualmente a *internet* amplifica e prolonga debates que afetam o processo diário do treinamento”, os treinadores devem cultivar um bom “relacionamento com a imprensa e com os torcedores”. Um dos profissionais inclusive admitiu o porquê das **relações públicas** terem se tornado uma competência de alta relevância ao treinador no país:

“O relacionamento com a mídia é importante porque ela é uma formadora de opinião e tem um peso enorme no Brasil até pela falta de critério de quem gere o processo. A imprensa é uma forte condutora e indutora dos nomes, sugerindo e alavancando treinadores. Eu acho que é importante você conseguir se relacionar bem, saber atender bem, responder bem, ‘jogar o jogo’, porque muitas vezes você é colocado contra a parede e tem que saber responder de forma inteligente, sem criar atrito, sem divergência, mas conseguindo colocar as suas ideias.”

Ao estudar a evolução do ofício, o treinador de futebol profissional realmente se tornou o protagonista de uma incômoda cultura de celebridades cujo nível de visibilidade sob intensos questionamentos ajudou a transformar o futebol em uma novela masculina que prioriza manchetes sensacionalistas, opiniões superficiais e constante especulação. Coincidentemente, os entrevistados reconheceram que “o futebol parece ter virado um *reality show* onde o treinador carece de autonomia” enquanto “os dirigentes são torcedores misturados com a paixão”. Sobretudo devido a novos meios de comunicação e plataformas *online* disponíveis à opinião pública, o grau de fiscalização midiática se elevou de forma exponencial, conseqüentemente exigindo dos treinadores um maior cuidado em termos de suas exposições públicas.

6. APRENDER E REFLETIR

Canalizando esforços ao seu crescimento pessoal, a competência voltada a ***aprender e refletir*** conduz um olhar individual ao treinador, levando-o a cultivar o seu próprio monitoramento. Reconhecendo a natureza estressante do trabalho, um profissional inclusive argumentou que “o treinador deve absorver as críticas porque os dirigentes não querem assumir a culpa”. Ademais, “se os treinadores não demonstram confiança no que estão fazendo, os jogadores ficam inseguros e não entregam o seu melhor”. Na prática, os treinadores têm a oportunidade de exercitar a sua inteligência emocional, buscando alimentar a sua reflexão e a sua habilidade para enfrentar situações sob intensa pressão no trabalho. Nesse raciocínio, ***aprender e refletir*** incorpora a ***autoconsciência*** do treinador e a sua capacidade de ***lidar com a pressão***.

Conforme destacado pelos entrevistados, os treinadores que se mostram humildes o suficiente para explorar a ***autoconsciência*** acabam se tornando melhor habilitados a “cuidar da equipe diariamente no que diz respeito ao seu estado emocional e psicológico”. Refletindo sobre suas vantagens e limitações, os treinadores também podem “administrar as próprias emoções ao vencer, perder ou oscilar de rendimento durante a temporada”. Isto é, ao direcionar intencionalmente os seus sentimentos e emoções, o treinador tende a identificar e se relacionar melhor com os seus pontos fortes e fracos, auxiliando o seu desenvolvimento profissional por meio de sua introspecção e reflexão.

Ao nutrir um mecanismo de apoio interior, os treinadores simultaneamente fortalecem a sua capacidade de ***lidar com a pressão***, a fim de enfrentar a realidade do futebol profissional “desde o primeiro momento em que são empregados na Série A”. Um dos entrevistados reforçou que “o treinador que entra na primeira divisão precisa saber administrar bem esse tipo de capacidade e risco para suportar a pressão”. Como parte de sua prática profissional no alto rendimento, o treinador deve se preparar para tomar decisões conscientes e reagir de forma pensativa sob pressão.

“O treinador precisa saber lidar com os dirigentes, conseguir suportar a mídia, estar preparado mentalmente para momentos difíceis e ainda aguentar a pressão para tentar se manter empregado. Além disso, ele deve agir com frieza nas substituições, nas diferentes fases do jogo e em todo processo de tomada de decisão.”

Semelhante aos argumentos defendidos por treinadores esportivos de alto rendimento no Reino Unido, a fadiga mental e emocional que pode ser originada de situações sob estresse tende a afetar não apenas a motivação dos treinadores para seguirem trabalhando, como também pode impactar os atletas sob sua orientação. Portanto, quando um treinador consegue se manter calmo e recolhido ao invés de reagir de forma agressiva ou exagerada com o seu emocional, ele tende a demonstrar o grau de suas qualidades intrapessoais. Em suma, treinadores que sustentam conscientemente o seu equilíbrio emocional tendem a revelar a sua personalidade, o seu comportamento e as suas respostas com uma perspectiva positiva.

7. VENCER JOGOS EM JANELAS DE CURTO PRAZO

Por fim, apesar do propósito central deste estudo ter sido direcionado ao mapeamento das competências profissionais necessárias no âmbito do alto rendimento esportivo, ***vencer jogos em janelas de curto prazo*** representa uma demanda

unânime ao ofício de treinador de futebol no Brasil. Segundo praticamente a totalidade dos entrevistados, os resultados das partidas se destacam como uma condição prioritária para a manutenção de um treinador profissional tão logo o mesmo seja contratado por qualquer clube no território brasileiro. Devido a tal particularidade, esta categoria de imediatismo se apresenta na área externa da roda de competências, afinal ela se desassocia às atividades da profissão. Ainda assim, servindo como uma referência ao acúmulo de resultados positivos em jogos recentes, o círculo externo da imagem simboliza um componente que assegura que os treinadores permanecem no comando de suas equipes independente do seu nível de *expertise*. Isto é, a complexa roda de competências da profissão de treinador no alto rendimento do futebol brasileiro move-se mediante resultados positivos, enquanto a ausência de placares favoráveis inevitavelmente bloqueia o seu movimento progressivo. Admitido ao longo dos depoimentos, antes mesmo de qualquer competência, “se os resultados dos jogos não forem positivos desde a chegada ao clube, os treinadores não sobrevivem no cargo”. Um dos entrevistados lamenta a propagação dessa miopia pelo território:

“Falando diretamente sobre o treinador como profissional, aconteceu uma evolução muito grande nos últimos anos. Hoje ele precisa estar muito bem fundamentado nos seus conhecimentos, mas por mais que ele tenha uma boa condição em todos os aspectos, ainda há o lado do resultado. O treinador pode implementar um trabalho muito qualificado, mas se o resultado não vem ele passa a ser questionado pela imprensa e pelo torcedor. O diretor executivo vai ser pressionado pelo diretor estatutário, que por sua vez é pressionado pelo presidente, que sofre pressão dos seus eleitores. Essa cadeia toda faz com que um trabalho às vezes muito bom acabe sendo jogado fora no meio do caminho em questão de dois ou três meses.”

Embora esse cenário possa favorecer eventuais episódios isolados de campanhas vitoriosas, tal abordagem imediatista ameaça tanto o processo construtivo do treinamento esportivo quanto o potencial de desenvolvimento de uma equipe de futebol no alto rendimento. Especificamente no contexto brasileiro, um dos entrevistados fez questão de enaltecer que a principal função de um treinador profissional no país se baseia em atuar como um “gestor de resultados”, apoiado por recorrentes argumentos que indicam como “os treinadores são julgados pelo placar da partida ao invés do trabalho que desenvolvem”. Consequentemente, as suas prioridades acabam sendo invertidas, pois “a metodologia deveria caminhar com uma ordem sequencial, mas na prática não funciona assim, uma vez que o treinador precisa ganhar os jogos para ser respeitado e poder preservar o seu tempo de trabalho”.

“Os brasileiros ainda não estão prontos para entender o tamanho dos clubes. Como aqui a competição é muito igual e nós temos vários times teoricamente grandes em história, nós temos a luta pelo campeonato com cerca de 10 clubes, embora alguns não tenham vencido por décadas, mas há o potencial para ganhar. A competição pelo título é uma aspiração de todos. Isso gera uma expectativa muito grande em cima dos treinadores, porque todos exigem um trabalho para chegar em primeiro lugar. Essa aspiração ou desejo de ter um título mora no imaginário, porque todo mundo quer o máximo. O brasileiro não se contenta como segundo ou terceiro colocado. Isso gera instabilidade. No Brasil há uma presunção muito grande de êxito. Todos querem ser campeão, todos querem ganhar. E quando começa a não ter resultado, quem se dana é o técnico, pois é sobre ele que cai a responsabilidade. Eu costumo dizer que os treinadores aqui ganham muito bem porque os dirigentes precisam colocar a culpa em alguém. Então ele paga para jogar a culpa no treinador enquanto fica sozinho tranquilo torcendo pelo clube, mas transferindo toda a responsabilidade de gestão ao treinador. O treinador aqui tem que ser tudo, porque o dirigente não quer ter culpa. Ele paga muito caro para se eximir de responsabilidade.”

Resumidamente, a estabilidade na profissão de treinador de futebol no alto rendimento do Brasil depende de “resultados imediatos” não apenas desde o momento em que novos trabalhos são iniciados, mas sobretudo durante o período em que os profissionais estão empregados e atuando, já que “os treinadores somente permanecerão no cargo se

conseguirem vencer uma competição ou se manter em uma boa posição na tabela durante o Brasileirão”. Contraditoriamente, entretanto, direcionar o foco das decisões com base no que acontece durante uma semana ou outra pode ser caracterizado como um método contraprodutivo para o aumento da eficiência em um esporte coletivo como o futebol profissional. Afinal, a cobrança excessiva por melhores posições na tabela ou vitórias imediatas tendem a acionar uma fonte de pressão que força os treinadores a trabalharem sob uma óptica de curto prazo, subestimando o seu potencial e depreciando a sua capacidade de influência ao plano estratégico que a sua equipe poderia atingir em longo prazo.

CONCLUSÃO

Neste estudo direcionado a revelar as competências esperadas e valorizadas para a prática da profissão de treinador de futebol no alto rendimento do Brasil, 29 treinadores e 30 membros de comissões técnicas com vasta experiência profissional em clubes da primeira divisão do território nacional contribuíram para contextualizar o trabalho dos líderes técnicos na realidade brasileira.

Tomando como base teórica a estrutura determinada pelo Conselho Internacional ao Treinador de Excelência (*ICCE*), a análise qualitativa deste estudo identificou particularidades ligadas às circunstâncias vividas pelo treinador que opera no futebol brasileiro, cujo trabalho tende a ser orientado por demandas extra-campo que reconfiguram as suas atividades profissionais, conduzindo-o a navegar entre expectativas de ordem social, cultural e política para manter o seu trabalho esportivo com o clube que o emprega.

Muito embora o estudo não se qualifique como um modelo ao processo de treinamento no futebol profissional, o conteúdo presente neste material pode servir para informar de modo mais assertivo os interessados pelo ofício de treinador no país, ajudando a formatar o mapeamento educativo dos reais desafios encontrados no ambiente da profissão.

Afinal, para conhecer um treinador competente no Brasil não é preciso reinventar a roda. Basta querer compreendê-la.



*“Sempre que você estiver prestes a encontrar um defeito em alguém, pergunte a si próprio:
Qual é o meu defeito que mais se assemelha ao que estou prestes a criticar?”*

Marcus Aurelius