

## A percepção da influência de stakeholders no desempenho do treinador de futebol

Daniel Marques<sup>1</sup>, Ana Lúcia Padrão dos Santos<sup>2</sup>

1 Bacharel em Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

2 Doutora em Educação Física pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (2009). Professora e pesquisadora do Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

*Correspondência para:* ana.padrao@usp.br

*Submetido em 24 de novembro de 2020*

*Primeira decisão editorial em 28 de fevereiro de 2021.*

*Segunda decisão editorial em 20 de junho de 2021.*

*Aceito em 29 de março de 2022*

**RESUMO:** A atuação do treinador na formação do indivíduo como atleta e ser humano depende de múltiplos fatores. A responsabilidade de saber lidar com fases como a iniciação e especialização esportiva de um indivíduo é complexa e requer conhecimentos e competências adequadas. O treinador deve ter condições de desempenhar suas funções a partir de uma boa integração com os indivíduos que compõe o cenário esportivo. Assim, o objetivo da pesquisa foi detectar quais são as possíveis influências na atuação do treinador de futebol em categorias de base. Como método de pesquisa foi realizado entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados treinadores de cinco equipes de base de São Paulo. Os resultados indicaram que os treinadores sentem que as pressões externas causam desconforto e insegurança, e que a formação educacional e o conhecimento são recursos valiosos para fundamentar o trabalho e diminuir a vulnerabilidade em relação à agentes externos.

**Palavras-chave:** esporte, ética, performance profissional.

**Title:** The perception of the influence of stakeholders on the performance of the football coach

**ABSTRACT:** The role of the coach in training the individual as an athlete and human being depends on multiple factors. The responsibility to know how to handle phases such as an individual's initiation and sports specialization is complex and requires appropriate knowledge and skills. The coach must be able to perform his / her duties, that is, a good integration with

the individuals that belong to the sports scene. Thus, the objective of the research was to detect what are these possible influences on the performance of the football coach in grassroots categories. As a research method, semi-structured interviews were conducted. Coaches from five grassroots teams from São Paulo were interviewed. The results indicated that coaches felt that outside pressures cause discomfort and insecurity, and that educational training and knowledge represent valuable resources to support the work and reduce vulnerability in relation to external agents.

**Keywords:** sport, ethics, professional performance.

### **Título: La percepción de la influencia de los stakeholders en el desempeño del entrenador de fútbol**

**RESUMEN:**El papel del entrenador en la formación del individuo como deportista y ser humano depende de múltiples factores. La responsabilidad de saber afrontar fases como la iniciación y especialización deportiva de un individuo es compleja y requiere conocimientos y habilidades adecuados. El entrenador debe poder desempeñar sus funciones desde una buena integración con las personas que integran el panorama deportivo. Así, el objetivo de la investigación fue detectar cuáles son las posibles influencias en el desempeño del entrenador de fútbol en las categorías base. Como método de investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas. Se entrevistó a entrenadores de cinco equipos base en São Paulo. Los resultados indicaron que los entrenadores sienten que las presiones externas provocan malestar e inseguridad, y que la formación y el conocimiento educativo son recursos valiosos para apoyar el trabajo y reducir la vulnerabilidad en relación a los agentes externos.

**Palabras clave:** deporte, ética, desempeño profesional,

### **INTRODUÇÃO**

Investigações sobre a atuação do treinador esportivo tornaram-se frequentes, revelando a importância desse profissional (STONEBRIDGE e CUSHION, 2018; SANTOS, 2018). Para Bush (2012) ser treinador é uma atividade complexa e relacional, na qual o profissional estabelece e mantém relacionamentos positivos no ambiente de treinamento, que conduz ao cumprimento das metas dos participantes. Atualmente, os treinadores lidam com populações diversificadas, e enfrentam demandas crescentes de atletas, pais, administradores e fãs (LARA-BERCIAL *et al.*, 2017).

Nas categorias de base, os treinadores são responsáveis por lidar com fatores de risco e estressores que surgem no meio esportivo e na vida do atleta. Como líderes, os treinadores são responsáveis por estabelecer ambientes seguros, experiências esportivas benéficas e normas sociais adequadas (NEWMAN *et al.*, 2016). Em consonância, Bush (2012) considera que o treinador deve atuar com uma visão humanista para promover o desenvolvimento integral do atleta.

Para Trudel *et al.* (2016) treinadores que possuem formação educacional estão melhor preparados para atuar com competência e atender as demandas do contexto esportivo no qual

estão inseridos. No Brasil, o Conselho Federal de Educação Física (CONFEF, 2015) descreve os aspectos da formação profissional, a filosofia de trabalho e as relações de trabalho que podem nortear as relações profissionais dos treinadores de futebol. Neste sentido, é necessário ponderar que a atuação do treinador é influenciada pelo ambiente de trabalho. Para Fleming *et al.* (2013) é preciso considerar o papel do treinador, sua interação com seu entorno e as relações de poder no ambiente de trabalho. Esta análise pode revelar as práticas profissionais dos treinadores nos contextos culturais e ajudar a reconhecer a influência que as experiências individuais têm no processo de treinamento. Dada a complexidade dos relacionamentos em geral, é difícil identificar a diversidade de fatores sociais que influenciam o relacionamento entre treinadores e atletas cotidianamente.

Esta análise torna-se particularmente relevante em modalidades em que há permanente exposição pela mídia, vultosos valores financeiros e interesses comerciais, como o futebol (FERREIRA *et al.*, 2018), pois é um esporte com repercussão mundial, e que gera um interesse que transcende diferenças geográficas, políticas e sociais (CLELAND, 2015).

Considerando-se a diversidade esportiva brasileira, o futebol tem um significado cultural e histórico singular (BALZANO e SILVA, 2018), sendo a modalidade mais popular e a mais praticada segundo o Diagnóstico Nacional do Esporte (BRASIL, 2015).

Talamoni *et al.* (2013) declaram que mesmo o futebol tendo um grande prestígio no Brasil, ainda há muitas falhas na formação e na atuação dos treinadores. Esta função requer intensa responsabilidade, razão pela qual o profissional mal preparado pode se deixar levar pelo ambiente hostil do futebol e reflete sobre as influências no desempenho dos treinadores em virtude das relações micro-políticas do clube, e de fontes externas como torcida, mídia ou empresários, ou seja, *stakeholders* do esporte. *Stakeholders* são, por definição, qualquer indivíduo, instituição ou meio, que direta ou indiretamente, tem interesse ou pode afetar determinado ambiente (SILVEIRA *et al.*, 2005). Para Thompson *et al.* (2013) deve-se considerar que os contextos organizacionais são vulneráveis aos conflitos que emergem de diferentes motivações, ideologias e objetivos dos indivíduos que compõe o ambiente de trabalho.

A partir dos preceitos estabelecidos pelo Código de Ética do Profissional de Educação Física (CONFEF, 2015) e a importância das relações micro-políticas entre treinadores e os demais envolvidos no ambiente de treinamento esportivo descritos na literatura (MATTHEWS *et al.*, 2013), uma abordagem passível de investigação é a percepção dos treinadores sob a influência dos *stakeholders* no seu desempenho profissional.

Assim, o objetivo deste estudo é verificar a percepção dos treinadores sobre influências de agentes externos a equipe esportiva no seu trabalho, sendo que neste estudo a equipe esportiva é considerada como atletas e comissão técnica.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Neste estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas caracterizadas como método de pesquisa qualitativa (BRYMAN, 2016). Gibson e Hua (2016) descrevem este método como um tipo de entrevista em que é permitido ao entrevistador adequar as perguntas preparadas ou fazer novas perguntas para dar ao entrevistado oportunidades para aprofundar um tópico. A entrevista tem um roteiro de questões elaborado inicialmente, mas as questões podem variar para que se possa explorar determinado tema (BRYMAN, 2016; GIBSON e HUA, 2016), o que permite aos pesquisadores desenvolver uma melhor compreensão do que os treinadores fazem e porque, como eles interpretam seu papel, bem como a forma como atletas e outros *stakeholders* compreendem o processo de treinamento (PURDY, 2014).

O roteiro de entrevista utilizou como parâmetro o Código de Ética de Profissionais de Educação Física (CONFEEF, 2015), e abordou basicamente os seguintes aspectos:

- **Identificação do entrevistado:** aspectos como a formação acadêmica e a experiência como atleta.
- **Formação profissional:** aspectos como a formação no trabalho, o desenvolvimento do conhecimento, a autonomia e vulnerabilidade diante de pressões externas.
- **Filosofia de trabalho:** adoção de uma filosofia de trabalho, metas, compartilhamento de informações e intercorrências no trabalho.
- **Ambiente de trabalho:** relações entre atletas, comissão técnica, treinador, gestores e reflexos destas relações.

### **Coleta De Dados**

Foram adotados todos os procedimentos relacionados à ética em pesquisa, incluindo a aprovação pelo Comitê de Ética Institucional – Parecer 2.862.172, a obtenção do termo de anuência do responsável administrativo do clube, e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos participantes. O pesquisador principal conduziu as entrevistas individualmente, realizadas em local e horário previamente agendado, de acordo com a disponibilidade do entrevistado. O período de coleta de dados foi de setembro de 2018 a fevereiro de 2019. As entrevistas foram registradas em um gravador de voz digital ICD-PX 240 Sony para transcrição.

### **Participantes**

Foram realizadas entrevistas com cinco treinadores de futebol de clubes que disputaram o campeonato do estado de São Paulo e/ou o campeonato Brasileiro em 2018, nas categorias sub-15. Os treinadores eram do sexo masculino com média de idade de 37 anos, com idade entre 29 e 53 anos. O treinador com menor tempo de experiência profissional tinha 10 anos de atuação e o treinador com maior tempo de experiência profissional tinha 23 anos de atuação. No período de experiência profissional foi incluída as atividades descritas como assistência aos treinadores principais das equipes. Os treinadores entrevistados mencionaram terem atuado entre duas e quatro equipes, sendo dois com experiências internacionais, e três treinadores mencionaram experiências como jogadores.

Em relação à formação educacional os cinco treinadores têm graduação em Educação Física. Dentre os participantes da pesquisa dois possuem a Licença B e um treinador possui Licença A da Confederação Brasileira de Futebol, dois treinadores relatam ter realizado cursos de pós-graduação lato-senso, e dois treinadores relataram participar de eventos de qualificação profissional com frequência.

### **Análise dos Dados**

Os áudios das entrevistas foram transcritos em formato *verbatim* em documento do Office Word. Na transcrição das entrevistas foi atribuído a cada entrevistado um número, para manter o anonimato do entrevistado. Na fase de análise, as respostas foram agrupadas por temas e questões. Conforme propõe Creswel (2012) na análise de dados qualitativos feito manualmente utiliza-se uma tabela na qual é identificada a questão a ser analisada e a resposta fornecida por cada um dos entrevistados. Foram destacados no texto os aspectos convergentes, divergentes e complementares das respostas, o que representa a codificação dos dados coletados para organização em categorias (GIBSON e HUA, 2016).

### **RESULTADOS**

Conforme o objetivo, foi investigada a percepção dos treinadores sobre a influência dos agentes externos na atuação do treinador de futebol. Foram explorados temas como a formação dos treinadores, a filosofia de trabalho e as relações no trabalho.

Sobre à formação educacional, os entrevistados relatam que a educação formal possibilitou o contato com diversos especialistas na área e viabilizou contatos interpessoais com profissionais que promoveram o enriquecimento acadêmico e científico, em uma perspectiva que extrapola a concepção tecnicista do trabalho. A educação formal no ensino

superior foi apontada como relevante por contemplar determinados conteúdos, e que o aprofundamento destes conhecimentos é uma iniciativa pessoal. Assim, a pró atividade e a autonomia para a construção do conhecimento foi identificada como fator facilitador para a evolução na carreira.

***Entrevistado B:** uma universidade como a [nome da instituição], ela é um ambiente de troca, um ambiente de... de evolução e construção, então eu considero que essa formação como homem, como profissional ela é mais complexa do que simplesmente conceitos técnicos.*

***Entrevistado A:** Desde que eu entrei foram coisas que eu fui estudando, fui me especializando, lendo livros, artigos, participando de cursos, conversando com pessoas que tinham mais experiências do que eu pra ir absorvendo algumas coisas e isso me ajudou a ter um embasamento científico pra planejamento.*

Foi mencionada a importância do equilíbrio entre o conhecimento teórico e a compreensão das relações interpessoais no ambiente de trabalho, e que a formação e a experiência profissional, devem ser vivenciadas juntas. Os entrevistados relataram que as experiências profissionais em diferentes contextos favorecem o melhor domínio sobre as relações no ambiente de trabalho.

***Entrevistado E:** então você começa a entender algumas situações e a experiência... ela [a formação educacional] te dá o suporte, ela dá o argumento.*

***Entrevistado A:** Eu não consigo separar o que é acadêmico do que o que é prático, o que é prática do que é acadêmico, porque pra mim teoria sem prática não funciona nada e prática sem teoria é a mesma coisa.*

Sobre às pressões no ambiente de trabalho, os entrevistados afirmaram que lidar com tais circunstâncias é uma capacidade individual, e afirmam que a formação acadêmica e o embasamento científico são fatores relevantes para que o treinador fique menos vulnerável as pressões externas. Foi reiterada por um entrevistado a importância da vivência em um ambiente acadêmico, no qual a diversidade de relações interpessoais fornece um repertório de experiências positivas e negativas que contribuem para que os treinadores consigam lidar com as pressões no ambiente de trabalho.

***Entrevistado A:** [...] mesmo em ambiente profissional você tem contato com coisas diferentes, você acaba tendo contato com pessoas diferentes, então dependendo das experiências que você tem, eles vão te levando a acreditar em algumas coisas... estar bem embasado com os argumentos pra fazer as coisas que eu faço, pra ficar menos vulnerável.*

***Entrevistado B:** Eu acredito que a diversidade que a universidade traz... de pessoas e de relações, ela te constrói e te qualifica pra enfrentar as diferenças e as cobranças.*

Os entrevistados também mencionaram os eventos educacionais promovidos pelas organizações oficiais do futebol. Neste aspecto, foi observada hesitação sobre a qualidade dos cursos, e um posicionamento crítico a tais eventos, e sua efetividade.

*Entrevistado C: E quem vai te capacitar, quer dizer que agora você tá capacitado, agora eu sou bom então... Fiz a licença B, eu sou bom? Não... não é isso, quanto tempo eu fiz? Quanto tempo eu tenho trabalhado? Qual é minha forma de trabalhar, meus times como reagem, quantos jogadores eu revelei? né...*

A respeito da filosofia de trabalho os relatos revelam que a interpretação dos treinadores se restringe a aspectos biológicos, biomecânicos, aspectos técnicos e táticos, em detrimento do desenvolvimento holístico do atleta. Apenas um treinador associou o termo “filosofia de trabalho” a uma concepção para além dos aspectos técnicos e táticos do futebol.

*Entrevistado A: Então a minha linha de trabalho é muito no sentido de... tá, isso realmente é futebol, isso não é futebol...*

*Entrevistado B: Minha filosofia de trabalho tem como princípio... tem como princípio básico e absoluto a formação de atletas e de... de homens...*

Sobre as metas estabelecidas no planejamento alguns entrevistados afirmaram categoricamente que em clubes grandes a vitória é essencial. Também houve relatos de interferências negativas que conturbam o ambiente de trabalho, e apenas um relato de quem não se sente atingido por esses fatores externos e não altera suas metas.

*Entrevistado B: Então, trabalhar com meta dentro de um clube do porte do (nome do clube) e no momento o (clube) é muito simples porque só existe uma né, é só vencer, não tem... não tem nenhum tipo de meta que não seja a vitória do ponto de vista competitivo, do ponto de vista de formação... é... eu acho que , é a grande sacada, é você ter, claramente, metas individuais de formação pra cada atleta...*

*Entrevistado E: Cara me chateia muito algumas atitudes de pais ou empresários, por isso que eu acho que agente deve tá sempre a frente deles e não atrás...*

*Entrevistado D: Não sou uma pessoa que... que usa esse fator externo como algo que possa, é... Não levar em consideração a justiça do campo e aquilo ali que os membros que estão envolvidos no trabalho, principalmente numa comissão técnica, é... Gestão do clube e diretores que estão diretamente ligados que... Que nós... nesse grupo de trabalho, seja influenciado de algo que vem de fora, no contexto não.*

Outro aspecto mencionado foi a importância da experiência prática e da formação acadêmica formal no desenvolvimento de trabalho, isolando fatores alheios ao controle do profissional.

*Entrevistado A: A gente quer ganhar um campeonato, isso a gente não consegue controlar. A gente consegue controlar o que a gente vai passar pros meninos, quais são os conceitos, quais são os conteúdos que a gente vai trabalhar com os meninos, então eu tenho organizado comigo, uma... um documento, uma planilha, que eu tenho alguns conceitos e comportamentos, que eu, pela minha experiência, tanto no profissional quanto no acadêmico, é... cabem mais nessa idade.*

Foi ressaltado que o resultado pode influenciar na mudança no trabalho de formação das categorias de base pela frequente rotatividade de profissionais. As cobranças por resultados e formação de atletas competitivos foram explicitadas.

***Entrevistado B:** Pra mim é ponto pacífico de qualquer clube e de qualquer estrutura que trabalha com desempenho... É que o resultado vai nortear o sucesso ou fracasso do projeto ou da continuidade desse projeto.*

***Entrevistado A:** Como a cultura do futebol...ele é muito de resultado, e a gente acaba transferindo o que é do profissional pra base, sem fazer as devidas adaptações, o resultado... O resultado, quanto mais você ganha, mais você joga, então isso, o jogo te proporciona um desempenho mais elevado, se você não tá tendo resultado, teoricamente você joga menos, tende a cair um pouco o nível de motivação dos meninos.*

Por outro lado, houve quem apresentasse uma concepção de que independente de fatores externos, nada pode alterar a convicção em um trabalho desenvolvido.

***Entrevistado D:** A o meu ver, em hipótese alguma...Hipótese alguma. Você tem que ter uma linha, uma diretriz, de trabalho e ser convicto naquilo que você tá fazendo, tendo em vista o desenvolvimento do atleta.*

Outro aspecto que surgiu como relevante é a magnitude do clube no contexto brasileiro e o investimento financeiro que os jogadores de base representam.

***Entrevistado B:** Esse é um diferencial de formação do [nome do clube] e do... do clube grande, que é o entendimento de que todo jogo é muito importante, e o que você representa é muito grande, se tiver um torcedor ou 50 mil, 40 mil como constantemente tem no [nome do estádio] esse torcedor merece receber o melhor espetáculo possível.*

Ao descrever o ambiente de trabalho, os treinadores de grandes clubes relatam semelhantes aspirações e altos investimentos. Outro contexto observado foi o dos chamados clubes empresas, identificado com uma mentalidade diferente, com pessoas com formações adequadas para suas respectivas funções e estrutura física privilegiada. Em relação ao trabalho em clube de menor expressão foi citado uma conformação com a estrutura, porém a carência de uma melhor organização e recursos humanos.

***Entrevistado B:** É, considero que a gente tem um... Um ambiente... Um ambiente bem diferenciado pra clubes de porte como o do [nome do clube], e clube grande que tem todas suas demandas de resultado e também de... De logística, que não é... Não é simples, em especial aqui no [nome do clube]. Mas, considero que a gente tem um ambiente diferenciado de trabalho, tem um alinhamento grande das pessoas e do... Dos conteúdos. É... esse entendimento interno é muito construído pelo coordenador que, que passa as diretrizes de formação pra gente, então... Considero que é um ambiente bem positivo, o ambiente da comissão, pessoalmente, é esse é um*



*nível de relação de amizade que facilita bastante o trabalho, amizade construída obviamente, mas... Que facilita todas as dinâmicas fluam da melhor maneira.*

Em relação à autonomia do profissional em seu ambiente de trabalho, foi praticamente unânime o relato de autonomia total. Porém, a autonomia relatada pelos treinadores emerge com várias condicionantes, como a pressão por resultados, a necessidade de consciência da organização hierárquica e até o questionamento crítico em relação à escalação dos jogadores nas partidas.

*Entrevistado A: 100% autonomia pra fazer o que eu quiser.*

*Entrevistado B: É... Pô... Considero autonomia total, a gente tem uma cobrança por resultado muito intensa, mas ao mesmo tempo uma autonomia bastante...*

*Entrevistado E: Minha autonomia é total... às vezes posso ser questionado também, não ligo de ser questionado, mas eu ligo da presença, eu acho que a pessoa que cobra tem que estar sempre presente, pra entender o que tá acontecendo.*

Em relação aos efeitos dos resultados dos jogos e competições nas equipes foi reportado que a cobrança por resultado parece ser algo inevitável mesmo na categoria de base. Neste sentido, os treinadores entram em contradição com as respostas sobre autonomia e o ambiente de trabalho, pois relatam pressão por resultados, conflitos no ambiente de trabalho e falta de fluxo e controle de informações. Além disso, é mencionado o descompasso entre os investimentos que são feitos em profissionais de categorias de base e as cobranças por eles sofridas.

*Entrevistado E: Sim, então, vem de muitos comentários, o [nome do clube] é um clube muito aberto, você, por exemplo, não tem um CT afastado, administração afastada, ela fica tudo no [bairro do estádio], então você sai... tem pai, empresário andando por ali o tempo todo, tem torcedor, tem opositor da direção, então todos eles esperam uma situação seja ela pequena ou grande pra poder falar, poder criticar, pra poder levar vantagem, então essa pressão tá em todo lado.*

*Entrevistado C: Tem a pressão do time, da torcida, da diretoria, sempre de querer que chegue os resultados. Todo mundo quer jogadores do profissional e pra vender.*

Em relação aos prejuízos que as pressões por resultados podem causar no desenvolvimento dos atletas, foram citadas duas circunstâncias, a especialização precoce e o dano ao perfil do atleta.

**Entrevistado A:** *especialização precoce ou o contexto de... de intensidade com que as coisas acontecem dentro do clube grande, naturalmente gera a precipitação de muitos processos.*

**Entrevistado C:** *e as vezes esse resultado chega [...], assim numa classificação boa, mas quando você vai ver a formação... Você destruiu vários talentos.*

A respeito do apoio de outros indivíduos envolvidos da equipe à filosofia de trabalho adotada pelo treinador, as respostas foram positivas no geral. Sobre os conflitos entre a filosofia de trabalho e as pressões externas, as respostas divergiram. Surgiram relatos em que o equilíbrio de treinadores e gestores conseguiu diminuir os conflitos, e relatos elogiosos a alguns gestores profissionais. No entanto, houve relatos em que o imediatismo por resultados dos representantes do clube influenciava a filosofia de trabalho.

**Entrevistado C:** *Batem bastante. Porque é muito interesse, né? Interesse de pai... interesse de um monte de gente. E assim, bate porque eu sigo minhas convicções e meu trabalho, e aí eu gosto dessa categoria... não tenho pretensão de chegar no profissional.*

**Entrevistado A:** *lá as pessoas são bem preparadas pra exercer as funções, então são pessoas que estudaram, se prepararam, entendem o processo, entendem o contexto, então não tomam decisões pelo impulso, tomam decisões mais racionais, mais organizadas, dentro de um... de uma lógica que... que vem sendo construída.*

Foram identificadas críticas contundentes aos gestores no futebol nas categorias de base, e revelam a percepção dos treinadores de que os dirigentes necessitam passar a atuar de maneira profissional. Quando perguntados se a cobrança externa pode interferir nos aspectos positivos que o esporte tem a oferecer aos jovens, os treinadores foram uníssomos ao afirmar que a pressão exacerbada acaba prejudicando de alguma forma princípios e ensinamentos do esporte, na formação das categorias de base do futebol.

**Entrevistado B:** *O grande problema do futebol é a ausência de gestores... acho que a gente tem ótimos treinadores, mas poucos bons gestores, e o treinador ele é uma peça que tem que ser manipulada dentro de um jogo que quem está jogando são os gestores, então eu considero que a maior lacuna, e o maior problema dentro do futebol é a gente ainda não ter um ambiente profissional dentro da estrutura de... de administração do futebol.*

**Entrevistado E:** *Então, uma briga muito grande, entre profissionalização e politização dos funcionários [...]tiram os técnicos e põe os políticos pra buscar alguma situação...*

**Entrevistado C:** *Fere bastante, a forma como o Brasil trata o esporte com os resultados, e acho que não é só o futebol, são todos. É... Prejudica bastante a formação do homem, se nós profissionais não tivemos cuidado com que a gente faz, e saber que a responsabilidade que a gente tem com eles é muito grande, fere a e atrapalha bastante.*

Finalmente foi proposto um tempo para que o entrevistado pudesse discorrer livremente sobre o tema. Assim, surgiram preocupações com os familiares dos jogadores, os aspectos financeiros e comerciais, e a importância do debate da temática abordada nesta pesquisa em eventos de capacitação educacional para treinadores, como forma de ampliar as possibilidades de treinadores discutirem a sua atuação profissional para além dos resultados em competições.

*Entrevistado B: O maior problema do futebol é o que gira em torno dele, o que gira em torno dele é o dinheiro, é o poder, naturalmente tudo que tem próximo a dinheiro e poder gera vaidade, gera vaidade e gera ego, então são coisas que a gente acaba sofrendo indiretamente, por conta de como o jogador de futebol é tratado no Brasil, o jogador de futebol é tratado só com direitos, não tem deveres e não tem claro quais são as obrigações dele. É muito fruto do processo que estabelece de ascensão social, e o entorno dos jogadores normalmente não é dos melhores, do ponto de vista familiar ou do ponto de vista administrativo, as pessoas que se aproximam tendem a querer ter uma projeção e um lucro rápido sobre do atleta, o que acaba causando alguns problemas dentro da formação e dentro da gestão jogador, considero que o maior problema é lidar com o imediatismo e com essa abordagem pouco inteligente que os atletas recebem.*

## DISCUSSÃO

Os resultados indicam a importância da formação inicial e contínua do treinador (DENISON, 2010). Para Tozetto *et al.* (2017) a diversidade na formação pode preparar melhor o treinador sua função, aliando a formação através de sites, fóruns e blogs online, que atualmente é disponível na comunidade de treinadores (STOSZKOWSKI e COLLINS, 2017).

O treinador adquire experiências e conhecimentos de diferentes fontes continuamente, que podem ser obtidos através de cursos com certificação, cursos não formais e experiências profissionais (TOZETTO *et al.*, 2017). Para Hamilton e LaVoi (2017), a boa formação fortalece a ética, a honestidade, a relação de respeito entre treinador, atletas, dirigentes, o que faz o treinador menos vulnerável a pressão e costumes contra produtores, particularmente nas fases de desenvolvimento do atleta. A experiência prática no esporte e a intervenção adequada em relação ao processo pedagógico é fundamental no trabalho do treinador, e quanto mais qualidade na formação, melhor será as reações dos treinadores as adversidades (FURTADO *et al.*, 2019). Segundo Bettega *et al.* (2019) a formação deve ser contínua, pautada em características individuais, suas potencialidades e necessidades como profissional. Porém, não foi relatado incentivo dos clubes para uma educação formal contínua, apenas a formação através de iniciativas particulares.

Ao descrever a filosofia de trabalho os treinadores relataram diferentes concepções. A filosofia de trabalho de um treinador orienta as ações de forma estrutural, no âmbito social, cultural e pedagógico, o que é essencial para o êxito de um trabalho feito com coerência e transparência, porém, esta filosofia ainda é desvalorizada, dentro de situações mais tangíveis ao ambiente prático da atuação (CASSIDY *et al.*, 2016). A eficácia da filosofia de trabalho é reconhecida como forma de desenvolver bons trabalhos, e é específica ao ambiente (GILLHAM *et al.*, 2016). Sua perspectiva decorre de diferentes acontecimentos durante sua carreira, sua educação formal e não formal, desde as regras do jogo até as relações intrapessoais (BETTEGA *et al.*, 2019).

Foram mencionados diferentes ambientes de trabalho, e que os clubes contam com equipes de diferentes áreas e perfis, portanto o treinador deve ter o domínio de amplos conhecimentos (FIGUEIREDO, 2015). Mesmo em relatos positivos, foram revelados problemas na estrutura dos clubes e diretorias beligerantes, o que prejudica o rendimento da equipe técnica, além de tornar o ambiente profissional contra produtor em diferentes aspectos. O ambiente de trabalho conturbado pode se explicar a exposição dos treinadores a pressões devido a resultados ruins ou qualquer objetivo que possa não ser alcançado, o que é evidenciado pela alta rotatividade dos treinadores durante as competições (WIPEL, 2018). Hassmén *et al.* (2019) destaca o desgaste físico e mental provocado pelas cobranças que podem acarretar o *burnout* do treinador, o que afeta diretamente o trabalho de base.

Sob outra ótica, nota-se como positiva a situação dos clubes com adequados recursos financeiros, com melhor estrutura, adequado tratamento dos profissionais de gerência e direção, e positiva relação de confiança e respeito, o que resulta da combinação da gestão qualificada e resultados esportivos. O treinador com possibilidades de desenvolvimento, e academicamente orientado, tende a lidar melhor com outros profissionais, aprimorando o ambiente de trabalho (AUGUSTO-EÇA *et al.*, 2018).

Knight *et al.* (2015) que destaca que a rotatividade de treinadores não prejudica apenas o desenvolvimento dos mesmos, mas sim de todos os envolvidos no trabalho, mostrando a necessidade de convicção na escolha dos profissionais e no processo de trabalho, além da manutenção do mesmo. Esta influência pode atuar de forma prejudicial inclusive na relação entre treinador e atleta, algo que pode ser prejudicial na formação e no desenvolvimento de atletas (VIEIRA *et al.*, 2018). Estas afirmações são compatíveis com os relatos obtidos neste estudo.

Os participantes revelaram ainda divergências sobre a autonomia no ambiente de trabalho, muitas vezes relatado como algo que é respeitado, e ao mesmo tempo condicionada à alguns fatores. Tal inconsistência revela que há algo sobre a autonomia do treinador que é inconsistente. A autonomia é crucial para o desenvolvimento do projeto de um treinador, e um fundamental para a aplicação de todas os princípios do treinador, tais como modelo de jogo, comportamento fora e dentro de campo, entre outros aspectos do trabalho (BAPTISTA, 2019). Relatos sobre a cobrança de vitórias permanentes, além de presenças de uma direção conturbada interferindo no trabalho, torna questionável a autonomia de trabalho, pois são elementos que podem conflitar com convicções do treinador de base no futebol.

## **CONCLUSÃO**

Os resultados obtidos sugerem que alguns treinadores percebem a influência de agentes externos, o que causa desconforto e insegurança. A pressão intensa dificulta de certo modo os princípios e ensinamentos do esporte em diferentes níveis, como a especialização precoce e a formação integral do jogador das categorias de base do futebol. Segundo os treinadores as pressões têm diferentes fontes, variando em relação ao contexto, como a torcida, empresários, condições de trabalho e estrutura física. Ao mesmo tempo em que os treinadores indicam autonomia para trabalhar, ressaltam que as vitórias são cruciais para continuidade do trabalho. Foi relatado que a gestão dos clubes deveria ser mais profissional e que o ambiente no entorno dos jogadores da base do futebol pode impactar negativamente seu desenvolvimento.

Os treinadores destacaram a importância da formação inicial de qualidade, a atualização contínua e diversificada, o que pode torná-los menos vulneráveis a pressões, tendo em vista que uma formação adequada subsidia o trabalho realizado e o instrumentaliza para fundamentar e explicitar apropriadamente suas ideias, situação que resulta em uma atuação mais segura. Ademais, foi mencionada a importância da integração entre atividades educacionais e experiências profissionais que viabilizam a diversidade de relações interpessoais as quais fornecem um repertório de conhecimentos que contribuem para que os treinadores saibam lidar com as pressões no ambiente de trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

AUGUSTO-EÇA, João Paulo; MAGALHÃES-TIMOTIO, João Guilherme; LEITE FILHO, Geraldo Alemandro. O desempenho esportivo e a eficiência na gestão determinam o desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiro? uma análise com dados em painel. **Cuadernos de Administración**, v. 31, n. 56, p. 137-161, 2018.

BALZANO, Otávio Nogueira; DA SILVA, Gilberto Ferreira. Futebol a maior expressão popular do Brasil: movimentos decoloniais. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 10, n. 38, p. 314-328, 2018.

BAPTISTA, Jorge Manuel Pinheiro. **Treinador de Futebol e o seu Processo Formativo: Da Ideia à Intervenção**. 2019. Tese. (Doutorado em Ciências do Desporto) Universidade da Beira Mar, 2019. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6960/1/Tese\\_12\\_03\\_2019\\_Vers%C3%A3o%20final\\_revista.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6960/1/Tese_12_03_2019_Vers%C3%A3o%20final_revista.pdf). Acesso em: 17 fev. 2020.

BETTEGA, Otávio Baggiotto *et al.* Formar o treinador e o jogador nas categorias de base do futebol: engendrando na interação e/ou na especificidade?. **Movimento**, v. 25, p. 25021, 2019.

BRASIL. Diesporte: Diagnóstico Nacional do Esporte. **Caderno**, v. 1, 2015. Disponível em: <[www.esporte.gov.br/diesporte/diesporte\\_grafica.pdf](http://www.esporte.gov.br/diesporte/diesporte_grafica.pdf)>. Acesso em: 11 mar 2018.

BRYMAN, Alan. **Social research methods**. UK: Oxford University Press, 2016.

BUSH, Antony J. *et al.* **Foundations in sports coaching**. London: Pearson, 2012.

CASSIDY, Tania; JONES, Robin.; POTRAC, Paul. A. **Understanding sports coaching: the pedagogical, social and cultural foundations of coaching practice**. London: Routledge, 2016.

CLELAND, Jamie. **A Sociology of Football in a Global Context**. New York: Routledge, 2015.

CONFED. **Resolução n. 307 - Código de Ética Profissional**. Rio de Janeiro: CONFED, 2015.

CRESWELL, John W. **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**. Boston: Pearson, 2012.

DENISON, Jim. Planning, practice and performance: The discursive formation of coaches' knowledge. **Sport, Education and Society**, v. 15, n. 4, p. 461-478, 2010.

FERREIRA, Heidi Jancer *et al.* Mídia e esporte: representações sobre treinadores em um jornal impresso. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 40, n. 4, p. 397-403, 2018.

FIGUEIREDO, Pedro de Sousa. **Análise multidisciplinar da atividade de um treinador de uma equipa de futebol no escalão de sub-19**. 2015. Mestrado. Dissertação. (Mestre em

Treino Desportivo) Universidade da Lisboa, 2015. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10304>. Acesso em: 03 mar. 2020.

FLEMING, Scott; MATTHEWS, Nic; JONES, Robyn. Sociology for coaches. In: JONES, Robyn; KINGSTON, Kieran (Ed.). **An introduction to sports coaching: Connecting theory to practice**. Abington: Routledge, 2013.

FURTADO, Heitor Luiz; KRAUS, Diego Soares; JACQUES, Guilherme. Formação de treinadores de futebol no Brasil: desafios para os programas de qualificação profissional do Futebol brasileiro oferecidos pela CBF. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 11, n. 42, p. 160-169, 2019.

GIBSON, Barbara ; HUA, Zhu. 12 Interviews. In: HUA, Zhu (Ed.). **Research methods in intercultural communication: A practical guide**. p.181 Oxford: Wiley Blackwell, 2016.

GILLHAM, Andy *et al.* Developing and implementing a coaching philosophy: Guidance from award-winning strength and conditioning coaches. **International Sport Coaching Journal**, v. 3, n. 1, p. 54-64, 2016.

HAMILTON, Maya GB; LAVOI, Nicole M. Ethical professional identity and the development of moral exemplar collegiate coaches. **Journal of Moral Education**, v. 46, n. 2, p. 114-128, 2017.

HASSMÉN, Peter *et al.* Burnout symptoms and recovery processes in eight elite soccer coaches over 10 years. **International journal of sports science & coaching**, v. 14, n. 4, p. 431-443, 2019.

KNIGHT, Camila. *et al.* Coach transitions: Influence of interpersonal and work environment factors. **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, v. 4, n. 3, p. 170, 2015.

LARA-BERCIAL, Sergio. *et al.* **European Sport Coaching Framework**. Champaign, Illinois: Human Kinetics 2017.

NEWMAN, Tarkington J. *et al.* Informing priorities for coaching education: Perspectives from youth sport leaders. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 11, n. 3, p. 436-445, 2016.

PURDY, Laura. Interviews. In: NELSON, Lee; GROOM, Ryan; POTRAC, Paul (Ed.). **Research methods in sports coaching**. Abington: Routledge, 2014.

SANTOS, Ana L. P. Coaching as a profession: The Brazilian Scene. **International Journal of Physical Education, Sports and Health**, v. 5, n.2, p. 290-296, 2018.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.

STONEBRIDGE, Ian; CUSHION, Christopher. An exploration of the relationship between educational background and the coaching behaviours and practice activities of professional youth soccer coaches. **Physical Education and Sport Pedagogy**, v. 23, n. 6, p. 636-656, 2018.

STOSZKOWSKI, John; COLLINS, Dave. Using shared online blogs to structure and support informal coach learning—part 1: a tool to promote reflection and communities of practice. **Sport, Education and Society**, v. 22, n. 2, p. 247-270, 2017.

TALAMONI, Guilherme Augusto; OLIVEIRA, Flávio Ismael; HUNGER, Dagmar. As configurações do futebol brasileiro: análise da trajetória de um treinador. **Movimento**, v. 19, n. 1, p. 73-93, 2013.

THOMPSON, Andrew; POTRAC, Paul; JONES, Robyn. ‘I found out the hard way’: Micro-political workings in professional football. **Sport, education and society**, v. 20, n. 8, p. 976-994, 2015.

TOZETTO, Alexandre Vinicius Bobato *et al.* Football coaches’ development in Brazil: A focus on the content of learning. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 23, n. 3, p. 1-9, 2017.

TRUDEL, Pierre; GILBERT, W.; RODRIGUE, F. The journey from competent to innovator: Using appreciative inquiry to enhance high performance coaching. **Practitioner**, v.18, n. 2, p.40-46, 2016.

VIEIRA, Lenamar Fiorese *et al.* Associação entre motivação e coesão de grupo no futebol profissional: o relacionamento treinador-atleta é um fator determinante?. **Revista de psicología del deporte**, v. 27, n. 4, p. 51-57, 2018.

WIPEL, Juan *et al.* Padrões de trocas de treinadores de futebol no Campeonato Brasileiro de Futebol Série A 2016. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 10, n. 40, p. 513-522, 2018.