

**Mauro Marturelli Junior**

**A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE TREINADORES  
DE FUTEBOL: Estratégias de Ação e Produtividade de  
Equipes Profissionais**

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina como  
requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Edio Luiz Petroski, Dr.

**Florianópolis**

**2002**

**MAURO MARTURELLI JUNIOR**

**A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE TREINADORES DE  
FUTEBOL: Estratégias de Ação e Produtividade de Equipes  
Profissionais**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina**

**Florianópolis, 11 de abril de 2002.**

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Edio Luiz Petroski, Dr.

Orientador

---

Profª . Édis Mafra Lapolli, Drª .

---

Prof. Antonio Renato Pereira Moro, Dr.

*A minha esposa, Michele  
pelo apoio constante  
Aos meus filhos Artur e Fernanda  
Aos meus pais... Obrigado.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos que ajudaram-me neste projeto pessoal e profissional e que, direta ou indiretamente, com sua atenção e dedicação, tornaram possível esta realização. A todos, meus agradecimentos e meu carinho, especialmente:

A Deus, pois sem ele nada é possível.

A minha família, meus pais, irmãs e, em especial, a minha esposa Michele e aos meus filhos Artur e Fernanda, razões de minhas lutas.

Ao professor Dr. Édio Luiz Petroski, cuja competência e paciência soube orientar o caminho a seguir.

os amigos que sempre me incentivaram, Wilson Menoncin Jr. e Ricardo Vargas entre outros.

A todos os professores e monitores do LED - Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, que participaram desta jornada desde o princípio, dando-me o apoio e o incentivo necessário.

Aos amigos de mestrado que compartilharam deste período de novas descobertas, sempre nos fortalecendo com o apoio de toda a turma.

Aos amigos do Tecpar que sempre nos auxiliaram no dia a dia deste processo.

Aos treinadores de futebol, profissionais que se propuseram a colaborar nesta pesquisa, trazendo suas experiências de vida, fundamentais para a credibilidade deste estudo.

Aos meus colegas de trabalho, professores e funcionários do Instituto de Educação do Paraná Prof. Erasmo Pilotto, do Colégio Positivo e do UNICENP - Centro Universitário Positivo, que sempre me incentivaram nesta conquista.

Ao Prof<sup>o</sup> Cláudio Myajima, Coordenador do Curso de Educação Física do Centro Universitário Positivo, pelo estímulo e apoio profissional.

Ao Prof<sup>o</sup> José Frederico de Melo, Diretor do Instituto de Educação do Paraná, pelo incentivo e compreensão durante tantos anos, sempre acreditando e confiando em meu trabalho.

Aos meus alunos de Futebol e Futsal cujo entusiasmo e alegria foram razões constantes na busca de meu crescimento profissional.

## RESUMO

Hoje, o futebol é considerado o esporte mais popular da terra, atraindo cada vez mais, grandes investimentos financeiros. Este estudo tem por objetivo trazer sua contribuição através do questionamento e análise das estratégias de ação de treinadores do Brasil, atuantes no futebol profissional, para através da visão organizacional de suas funções, auxiliar na formação de novos profissionais e, conseqüentemente, melhorar sua produtividade. Este trabalho propõe algo além da análise de scalts próprios. Busca-se o estudo dos aspectos físicos, técnicos, táticos, psicológicos e das equipes adversárias, cujas informações poderão contribuir na construção de novas estratégias que facilitarão atingir aos objetivos propostos no trabalho dos treinadores. Com este intuito, realizou-se um levantamento de dado descritivo junto aos treinadores que atuam nos clubes participantes do Campeonato Brasileiro de 2001, 1ª divisão, onde pretende-se trazer informações que possam contribuir nos aspectos produtivos destes profissionais.

**Palavras-chave:** futebol, treinadores, avaliação, estratégias e produtividade.

## **ABSTRACT**

Nowadays, soccer is considered the most popular sports on Earth, increasingly attracting huge financial investments. This study aims to bring a contribution through the questioning and the procedure strategy analysis of coaches in Brazil, who are working with the professional soccer, so that through the organizational vision of their roles they are able to help new professional formation, and as a consequence to improve their productivity. This work brings forward something else besides the analysis of own scalts. It seeks the study of physical, technical, tactical psychological aspects and also of the adversary teams, which information may contribute in the building up of new strategies that will make easier the target reaching that is proposed in the coaches' work. A survey of descriptive data was performed next to the coaches who work for the participating teams of the Brazilian Championship, 2001, of the 1<sup>st</sup> division. It is intended to bring forward information that may contribute in productive aspects of these professionals.

**Key words:** soccer, coaches, evaluation, strategies and productivity.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	10
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 O Problema</b> .....	13
<b>1.2 Formulação da Situação Problema</b> .....	15
<b>1.3 Determinação dos Objetivos</b> .....	18
1.3.1 Objetivo Geral .....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.4 Justificativa</b> .....	19
<b>1.5 Definição de Termos</b> .....	20
<b>1.6 Delimitação do Estudo</b> .....	21
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	22
<b>2.1 A Ergonomia e o Esporte</b> .....	22
<b>2.2 A Importância do Futebol para a Sociedade Brasileira</b> .....	24
<b>2.3 A Organização do Futebol no Brasil</b> .....	27
<b>2.4 A Organização do Trabalho de Treinadores de Futebol</b> .....	31
<b>2.5 Estratégias de Outras Modalidades</b> .....	35
<b>2.6 Estratégias Utilizadas no Futebol: o que foi usado, o que vem sendo     usado e as previsões futuristas</b> .....	40
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA</b> .....	46
<b>3.1 Modelo do Estudo</b> .....	46
<b>3.2 População do Estudo</b> .....	46
<b>3.3 Amostragem</b> .....	46
<b>3.4 Instrumento de Pesquisa</b> .....	48

3.4.1 Teste piloto .....	48
<b>3.5 Procedimentos para Coleta de Dados.....</b>	<b>49</b>
3.5.1 Tratamento Estatístico .....	49
<b>3.6 Limitações do Método.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 O Treinador de Futebol da 1ª Divisão do Campeonato Brasileiro.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 A Organização do Trabalho de Treinadores de Futebol.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3 Aspectos Relativos a Análise de Jogo.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Avaliação do Futebol Brasileiro .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5 Proposição de Novas Estratégias de Ação.....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS ....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A - Ofício Enviado aos Treinadores.....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B - Instrumento de Pesquisa (Questionário) .....</b>	<b>93</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Inter-relação e cumplicidade da educação Física e ergonomia.....	23
Figura 2 - Organização do futebol no mundo .....	28
Figura 3 - Clube de futebol/ departamento técnico .....	30
Figura 4 - Faixa etária dos treinadores.....	47
Figura 5 - Naturalidade dos treinadores.....	47
Figura 6 - Distribuição dos clubes do Brasileiro/ 2001 por regiões .....	52
Figura 7 - A formação profissional dos treinadores de futebol.....	53
Figura 8 - A necessidade de formação específica.....	54
Figura 9 - Treinadores ex-jogadores.....	55
Figura 10 - Tempo de atuação profissional como treinador.....	55
Figura 11 - Experiência Internacional dos treinadores.....	56
Figura 12 - Principais dificuldades profissionais .....	58
Figura 13 - Tempo para assimilação de uma filosofia de trabalho dos treinadores.....	59
Figura 14 - O plantel ideal segundo os treinadores.....	60
Figura 15 - O número de jogadores ideal para uma equipe segundo os treinadores ..	61
Figura 16 - O uso do computador no trabalho dos treinadores.....	62
Figura 17 - Opinião sobre a função do auxiliar técnico.....	63
Figura 18 - A utilização do auxiliar-técnico nas cadeiras superiores.....	63
Figura 19 - A importância do Psicólogo na comissão técnica .....	64
Figura 20 - A análise de jogos nos clubes .....	65
Figura 21 - O conhecimento da análise de jogos dos clubes europeus .....	66
Figura 22 - Critérios utilizados pelos treinadores para avaliarem tecnicamente suas equipes .....	66
Figura 23 - Principais informações sobre o adversário.....	67

Figura 24 - Fonte de informações dos treinadores.....	68
Figura 25 - A preleção e suas principais informações .....	69
Figura 26 - Sistema de jogo ideal para o atual momento do futebol brasileiro.....	70
Figura 27 - Sistema de jogo mais utilizado pelos treinadores .....	71
Figura 28 - A concentração para os jogos e sua importância .....	72
Figura 29 - Sistema de jogo mais utilizado pelos treinadores .....	73
Figura 30 - A utilização de pontos eletrônicos nos jogadores .....	74
Figura 31 - A estrutura dos clubes de futebol no Brasil.....	75
Figura 32 - A evolução do futebol brasileiro em relação ao futebol europeu, segundo os treinadores.....	76
Figura 33 - Ranking dos países praticantes de futebol.....	76
Figura 34 - Áreas do treinamento com necessidade de evolução no Brasil .....	78
Figura 35 - Avaliação do futebol Brasileiro .....	79
Figura 36 - Mudanças de clubes dos Treinadores no Brasileiro/2001 .....	81

## LISTA DE SIGLAS

AFC	Confederação Asiática de Futebol
CAF	Confederação Africana de Futebol
CBF	Confederação Brasileira de futebol
CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
COMMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
CONCACAF	Confederação Norte Centro-Americana e do caribe de Futebol
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
FIFA	Federation Internationale de Football Association
FIVB	Federação Internacional de Voleibol
IFAB	International Football Association Board
NBA	National Basketball Association
OFC	Confederação da Oceania de Futebol
UEFA	União das Associações Europeias de Futebol
VIS	Sistema de informação para o Voleibol

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1 O Problema

Desde sua introdução, seja na Inglaterra em 1863 ou no Brasil em 1894 por Charles Muller, o futebol passou de esporte de elite para o mais popular em todo o mundo.

No início do século XIX, no Brasil, o velho esporte britânico criou um caráter cultural contraditório aos valores tradicionais. A sociedade, hierárquica e escravocrata, habituada a jogar e não a competir, reagia diferentemente ao futebol, pois este dava ênfase ao desempenho, produzindo ganhadores e perdedores democraticamente, obstante a nomes ou a outros preconceitos. O futebol fez com que a sociedade aprendesse a separar as regras dos homens a do jogo, começando assim a ser apreciado por todos.

Visto como uma atividade de grande popularidade, o futebol deve isto graças a seu fascínio, à facilidade de poder ser praticado em pequenos espaços e ao baixo custo do material, pois, uma simples bola feita de meia velha, recheada de papel, jogada por pés descalços, excita, diverte e socializa uma coletividade (LEAL, 2000, p. 25).

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

Numa visão mundial, vive-se um momento de transformação com a era da globalização, onde os avanços tecnológicos proporcionam uma maior integração entre diversas culturas e maior facilidade na obtenção e interpretação de dados que

contribuem nas mais diversas atividades. Portanto, fica evidenciado a necessidade de evolução no futebol, buscando-se contribuições que possam auxiliar neste processo.

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

Na década de 70, nem se cogitava que um clube de futebol trataria seus torcedores como “clientes”, trocariam de técnico pensando na cotação de suas ações na Bolsa ou procuraria diversificar suas áreas de investimento (PRONI, 2000, p. 46).

O surgimento de mudanças na legislação vigente, com a introdução da Lei 8.672/93, denominada de Lei Zico, (que entre outros, previa a possibilidade de criação de clubes empresas e induzia a tão propalada revolução do futebol brasileiro, obrigando os clubes e federações a adotarem métodos empresariais de gestão e abrindo espaço para que se solucionassem os seus problemas financeiros); e da Lei 9.615/98, denominada Lei Pelé, (que reformulou artigos da Lei Zico referentes ao funcionamento do sistema esportivo profissional, extinguindo a Lei do Passe e propiciando aos jogadores o direito de serem seus próprios “donos”); são indícios de preocupação e necessidade de modernização. Porém, até o momento, percebe-se que dirigentes amadores, muitas vezes ligados a política nacional, ainda administram o futebol em função de interesses próprios ou de partidos, buscando manter a prática desta atividade, subsidiada pela sociedade, isenta de tributos, onde, em muitos casos, nem mesmo os encargos trabalhistas dos profissionais da área são recolhidos, tornando o futebol desta forma, um negócio altamente lucrativo. Outro fato que chamou a atenção para o futebol foi a abertura de CPIs (Comissões Parlamentares de Inquéritos), onde busca-se romper velhos laços de paternalismo e manipulações que há muito, denigrem a imagem do futebol considerado “o melhor do mundo”.

Todas estas questões administrativas afetam a prática do futebol nos clubes, pois com os diversos interesses envolvidos, a preocupação na estrutura e organização do trabalho específico acabam ficando sem a atenção necessária.

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

Uma equipe cujas ações são executadas com segurança será muito mais eficiente, pois todos seus integrantes saberão exatamente o que fazer, como e quando agir, sem improvisações.

Transferindo esta organização para o futebol, considera-se fator decisivo para a produtividade de uma equipe, a integração de três elos fundamentais: diretoria, comissão técnica e atletas: a diretoria ofertando de forma profissional boas condições de trabalho, seja na estrutura física como no gerenciamento dos recursos financeiros e humanos; a comissão técnica, com tempo para desenvolver seu trabalho, que deve ser muito bem planejado, com objetivos bem definidos e com seus elementos integrados no processo; e, finalmente, os atletas, cujo suporte ofertado pela diretoria e comissão técnica, devem estar conscientes do seu trabalho e estar em condições de executá-lo da melhor forma possível, buscando sempre o seu melhor desempenho. Estes elos devem estar coerentes em relação aos questionamentos de qual é o objetivo a ser alcançado e quais os procedimentos que este grupo deve adotar para atingir suas metas.

Quanto ao aspecto financeiro, o custo do futebol está se tornando cada vez mais elevado, e por isso mesmo é imprescindível que os clubes comecem a trabalhar dentro de um planejamento para que se evitem problemas futuros (BRUNORO, 1997, p. 67).

## **1.2 Formulação da Situação Problema**

O futebol tem sido destaque diário nos mais diversos meios de comunicação: jornais, revistas, rádios, televisão, internet. Esta repercussão traz diversas formas de análise de jogo e freqüentes discussões. Conseqüentemente, com a globalização e o avanço tecnológico, percebe-se que os esportes coletivos, de um modo geral, têm

evoluído em suas diversas formas de interpretação. Regras são alteradas, estudos nas diversas áreas, física, técnica, tática e psicológica buscam aprimoramento e cientificidade, grandes investimentos de patrocinadores alimentam esta reestruturação, bem como os planejamentos tornam-se cada vez mais complexos e organizados, buscando atingir aos objetivos propostos por uma equipe de uma forma mais efetiva e econômica.

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

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

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

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

A instabilidade profissional do treinador de futebol vem sendo justificada muitas vezes por diretorias de clubes, pela falta de resultados positivos no comando de suas respectivas equipes. Um planejamento organizacional, cujo resultado é previsto a médio e longo prazo é normalmente interrompido por pressões internas, quer seja da

diretoria dos clubes, como de torcidas, muitas vezes, decisões tomadas de forma precipitada e sem o conhecimento dos problemas internos que realmente poderão estar prejudicando a produtividade da equipe. A mudança do treinador e conseqüentemente a vinda de um novo profissional "salvador da pátria", ameniza as pressões e desvia a atenção, buscando assim, novas tentativas de melhorar o rendimento.

Em virtude destes problemas, a ação profissional do treinador de futebol é dificultada pois o mesmo poderá acabar por não visualizar a importância da análise da performance de sua equipe e, principalmente, das interpretações das informações que podem ser obtidas sobre o adversário, o que em muito poderiam contribuir na elaboração efetiva de seu plano de trabalho.

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

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

O treinador deve estar atento a importância de analisar o rendimento das equipes para, com os dados coletados e interpretados, elaborar seu programa de trabalho de acordo com suas necessidades e qualidades. Desta forma, o problema do presente estudo é que nota-se poucos clubes profissionais que realizam um trabalho consistente de análise de performance, existindo apenas trabalhos esporádicos e temporários onde o empirismo prevalece. Questiona-se então: Seria este fato ainda uma visão limitada dos treinadores? Seria a falta de estrutura organizacional dos clubes? Seria a instabilidade profissional no comando técnico das equipes, que resulta na falta de tempo para a organização racional de um plano de trabalho? Os dados

coletados sobre seus adversários e suas interpretações podem mesmo contribuir no aumento da produtividade de uma equipe, auxiliando nas estratégias de ação do Treinador? O estudo destas questões poderá contribuir com o futebol para reflexões na busca constante de superação e evolução.

### **1.3 Determinação dos Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo geral

- ❖ Analisar a organização do trabalho de treinadores do futebol profissional brasileiro, suas principais dificuldades e estratégias de ação na busca de uma maior produtividade, buscando relacionar a importância da análise de jogo neste contexto.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Este estudo busca contribuir para a evolução do trabalho de treinadores de futebol e, para tanto, tem como objetivos específicos os seguintes aspectos:
- ❖ Analisar a organização do futebol brasileiro e suas relações com as funções dos treinadores.
- ❖ Identificar estudos existentes sobre a Análise de Jogos em esportes coletivos.
- ❖ Verificar o perfil dos atuais treinadores do futebol brasileiro.
- ❖ Analisar as formas de organização do trabalho de treinadores do futebol brasileiro, bem como suas principais dificuldades.
- ❖ Identificar o conhecimento que os treinadores tem atualmente sobre a performance de equipes adversárias.
- ❖ Avaliar o futebol brasileiro do ponto de vista dos treinadores.

- ❖ Propor novas estratégias de ação que auxiliem os treinadores na melhora de sua produtividade.

#### **1.4 Justificativa**

Uma vez que o futebol brasileiro vem atravessando uma fase de reestruturação, buscando uma profissionalização cada vez maior, torna-se extremamente importante que a função de treinador seja ocupada por profissionais qualificados.

Hoje, os caminhos que levam a formação do profissional “treinador de futebol” são complexos. O acesso de novos profissionais no mercado tem seguido caminhos diferentes.

A legislação em vigor diz que para tornar-se treinador profissional de futebol, o interessado deve-se graduar em Educação Física, cujo curso específico da área biomédica tem a duração de 4 e 5 anos e, ainda, cursar a especialização em futebol.

Não se deve deixar de levar em consideração que seria muito importante que treinadores tivessem experiência como atleta, ou preferencialmente, fossem provenientes do meio futebolístico. Porém, como a carreira dos jogadores se inicia por volta dos 14 anos, a profissionalização por volta dos 20 e o encerramento aos 35 anos de idade, sendo uma atividade em regime integral, com viagens constantes, estes compromissos dificultam que tais atletas curse paralelamente uma faculdade.

Aos 35 anos, o ex-atleta está em amplas condições de trabalho e a experiência adquirida nos diversos clubes que passou, com treinadores que trabalhou e as vezes em diferentes países e culturas, realmente poderiam contribuir nas funções de treinador.

Já os acadêmicos de Educação Física, muitas vezes restritos às informações teóricas na Universidade e acesso dificultado nos grandes clubes, necessitam de informações que possam auxiliá-los na compreensão deste esporte em franca evolução e sempre carente de reformulações.

Atualmente, pode-se encontrar diversas formas de elaboração de um planejamento de trabalho por treinadores que, pela vasta experiência na prática das estratégias de jogo, buscam agora, formas diferenciadas de alcançarem seus objetivos.

A busca constante de melhor performance no jogo de futebol, tem levado alguns treinadores à busca de informações complementares que possam auxiliar na produtividade de suas equipes e, um aspecto que poderia propiciar esta evolução é a análise das equipes adversárias.

A presente pesquisa justifica-se por observar que a bibliografia atual sobre avaliação da performance de equipes adversárias para a elaboração de estratégias de ação, torna-se restrita se relacionada com a importância que o tema tem na evolução e desenvolvimento do futebol.

Entende-se que a realização desta pesquisa poderá contribuir cientificamente numa área de estudo que necessita de expansão por estar em franca evolução, necessitando ainda de inúmeras contribuições.

## 1.5 Definição de Termos

- **Análise da performance:** verificação do rendimento, da produtividade, do desempenho individual ou coletivo.
- **Comissão técnica:** equipe de profissionais de diversas áreas correlacionadas (treinadores, preparadores físicos, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos) que atuam integradas na preparação geral de uma equipe de futebol visando seu melhor desempenho.
- **Estratégia:** planejamento visando atingir determinado objetivo, explorando os fatores favoráveis e usando os meios disponíveis, quando, onde e como quiser.
- **Treinadores de futebol:** pessoa com formação especializada na arte e na ciência do futebol. Denominação que qualifica homem ou mulher para

uma atividade definida, regida por direitos e deveres, perante um grupo de trabalho (atletas de futebol) e um grupo social (clube).

- **Treinamento tático:** Atividades desenvolvidas com o objetivo de planejar e executar de forma racional a disposição dos jogadores em campo, visando atingir os objetivos propostos com maior facilidade.
- **Treinamento técnico:** Atividades desenvolvidas na busca de aperfeiçoar fundamentos básicos e necessário a uma prática. No caso do futebol, buscando executar as ações básicas do jogo: Domínio, condução, passes, chute entre outras.

## 1.6 Delimitação do Estudo

Este estudo delimita-se ao estudo das estratégias de ação de treinadores do futebol profissional, atuantes em clubes participantes do Campeonato Brasileiro de 2001, 1ª Divisão, em sua primeira fase.

Esta delimitação aos treinadores do Campeonato Brasileiro de 2001 justifica-se por este evento contar com a participação dos principais clubes de futebol do Brasil e conseqüentemente seus treinadores serem referenciais desta classe profissional.

## CAPÍTULO II

### REVISÃO DE LITERATURA

#### 2.1 A Ergonomia e o Esporte

A palavra ergonomia deriva das palavras gregas “ergon” (trabalho) e “nomos” (leis, regras). A definição desta disciplina poderia, portanto, resumir-se simplesmente ao fato de ser uma “ciência do trabalho”.

Muitos autores Lida (1990); Laville (1977); Wisner (1987); Corlett (1992); Moro (1992), definem ergonomia como o estudo da adaptação do trabalho ao homem. Para Laville (1997, p.1) é o “conjunto de conhecimentos a respeito do desempenho do homem em atividade, afim de aplicá-los a concepção de tarefas, dos instrumentos, das máquinas e dos sistemas de produção.” Wisner (1987), entende que a Ergonomia é baseada nos conhecimentos das ciências do homem, como fisiologia, psicologia, economia, antropometria e outros.

Enfim, percebe-se que a Ergonomia possui vantagens em relação a outras áreas do conhecimento que pesquisam o trabalho, por se caracterizar como de natureza aplicada e de caráter interdisciplinar. O caráter aplicado fundamenta-se na adaptação do posto de trabalho e do ambiente cotidiano às necessidades e características humanas, enquanto que a interdisciplinaridade utiliza e se apóia em informações de outras áreas do conhecimento humano para alcançar seus objetivos.

Estudos em Ergonomia, segundo Montmollin (apud WALTRICK, 1996), permitem uma melhor compreensão das necessidades e dificuldades do trabalhador e dos mais variados tipos de profissões existentes na sociedade. Com o intuito de preservar o homem da fadiga, do desgaste físico e mental, a ergonomia apresenta-se

como um paradigma de orientação e aplicação para o desenvolvimento do processo de trabalho.

Dentro da multidisciplinaridade que abrange a ergonomia, várias disciplinas têm achado dentro dela um caminho novo de pesquisa e aplicação de seus conhecimentos e dados (IIDA, 1992).

A Educação Física trabalha com o ser humano como um todo. Através dela e utilizando os conhecimentos científicos da Ergonomia pode-se obter subsídios que poderão contribuir no aumento da produtividade humana. Percebe-se nisto a inter-relação da Ergonomia com a Educação Física e com o esporte.

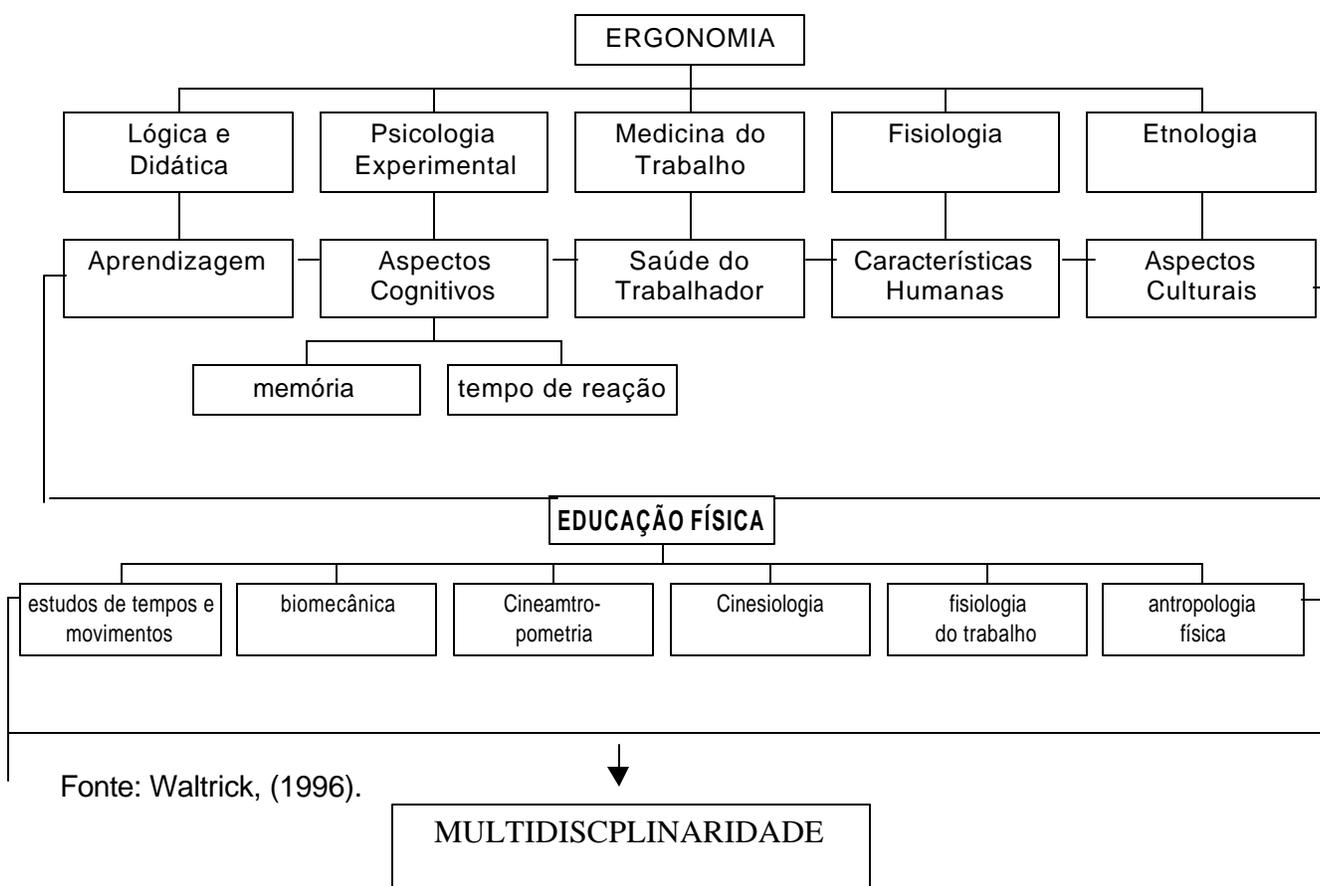


Figura 1 - Inter-relação e cumplicidade da educação física e ergonomia

Quando fala-se em esporte coletivo, especificamente o futebol, saber lidar com as interações humanas nesta organização de trabalho são fatores fundamentais para o processo de produção de uma equipe, e isto está diretamente ligado a Ergonomia. Seja na Análise da demanda (trabalho), seja da Análise da Tarefa (Estratégias que deve-se usar) ou seja da Análise da Atividade (O que está-se realizando), pode-se transferir estes dados para conduzir e orientar possíveis modificações para melhora do trabalho em relação aos aspectos negativos e positivos observados e assim melhorar a produtividade da equipe.

Sendo o aumento da produtividade um dos objetivos da ergonomia, este estudo pretende contribuir na busca das suas relações com o esporte, enfatizando a organização do trabalho de treinadores do futebol profissional.

## **2.2 A Importância do Futebol Para a Sociedade Brasileira**

O futebol, introduzido no Brasil por Charles Muller no final do século XIX, atualmente mobiliza milhões de pessoas em todo o território nacional.

Praticado inicialmente por jovens da classe alta, jovens estes que conheceram o esporte em suas viagens para estudos na Europa, principalmente na Inglaterra no final do século XIX, o futebol foi introduzido nos colégios brasileiros elitistas.

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

Porém, em pouco tempo, sua prática não era mais privilégio das elites, sendo praticados em clubes, em fábricas pelos operários e em camadas menos favorecidas.

A importância que as pessoas atribuíam ao futebol, pode ser justificada pela possibilidade da disputa em condições de igualdade com representantes de países que na vida social sempre foram superiores, entretanto no campo de futebol, uma vitória é prova de uma superioridade e este resultado transcende ao próprio jogo, expandindo

suas conquistas e honrarias ao grupo que está diretamente ligado ao vencedor (neste caso o torcedor, o qual se sente tão importante quanto o próprio jogador), sintetizando pode-se dizer que o êxito obtido pelo indivíduo passa diretamente para o grupo (FREITAS, 2000).

No início, o futebol era jogado apenas por brancos, porém, aos poucos, os negros e mulatos foram integrando as equipes, superando preconceitos racistas e dando início a prática do futebol por todos os segmentos sociais. Esta integração racial pode ser considerado a primeira contribuição social do futebol.

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

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

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

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

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

Ao longo do século, assim como no carnaval, o brasileiro encontrou no futebol, formas para se expressar, extravasando suas emoções contidas no dia a dia. O futebol mexe com as emoções das pessoas, talvez por ser um esporte universal, que emociona a todos sem distinção de raça, status social, gênero, entre outros. Desperta paixões, alegrias, e dá voz às aspirações dos indivíduos frente à impotência, tédio, sofrimento e alienação que envolve o mundo moderno (OLIVEIRA, 1999).

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

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

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

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

O reconhecimento global da importância do futebol brasileiro justifica-se por ser o Brasil o único país tetra-campeão mundial, o único a participar de todas as Copas do Mundo, ser ainda o maior exportador de craques, ter os maiores estádios do mundo; porém, tudo isto, contradiz com problemas: calendário com jogos constantes que sacrificam clubes, jogadores e torcidas; a média salarial é baixa em relação a poucos jogadores de grandes equipes; os clubes estão individualizados em com salários atrasados; demissões de jogadores e comissão técnica são freqüentes, não existindo o

respeito a um planejamento a médio ou longo prazo; evasões de renda e administração amadora onde, em muitos casos, políticos utilizam-se do clube apenas para arrecadar votos, investindo em períodos eleitorais e abandonando-os em situações desastrosas após as eleições.

Os problemas observados acima e a importância do futebol para a sociedade brasileira, requerem estudos que possam colaborar não somente para a sua evolução, mas também, em virtude de sua popularidade, contribuir de uma forma mais concreta, na construção social do país.

### **2.3 A Organização do Futebol no Brasil e no Mundo**

A evolução do futebol é claramente vista ao comparar-se a participação mundial nas Copas de 1938 e 1998, ambas realizadas na França, separadas por 60 anos. Em 1938, houve a participação de 36 países nos Jogos eliminatórios contra 168 em 1998. Passou-se de 2 para 5 continentes participantes. O público presente nos estádios passou de 400 mil para 2,5 milhões de pessoas, sendo que mais de 1,5 bilhão de pessoas assistiram ao jogo final, transmitido por 180 emissoras de televisão e coberto por 12 mil jornalistas (FIFA, 1998).

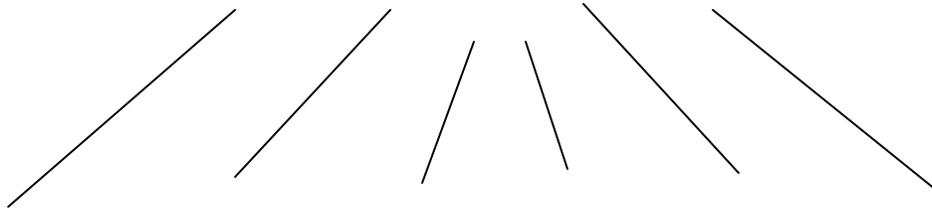
Estes dados comprovam a evolução e a necessidade de organização do futebol em face de sua popularidade.

Hoje, o futebol mundial é organizado pela FIFA (Fédération Internationale de Football Association), fundada em 1904 e com sede em Zurique, Suíça. Existem atualmente 198 países filiados, todos com direito a voto para elegerem seu presidente, atualmente Joseph Blatter, francês.



**IFAB**  
International  
Football  
Association Board

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION



CONFÉDÉRAÇÕES NACIONAIS



FEDERAÇÕES ESTADUAIS



CLUBES FILIADOS

Fonte: FIFA (1998).

Figura 2 – Organização do futebol no mundo

A FIFA tem como principais objetivos, promover o futebol em todas as formas que julgar conveniente; desenvolver relações amistosas entre clubes, confederações e jogadores, colaborando para organização dos jogos, em todos os níveis, e apoiando o futebol pelos meios que lhe parecerem úteis; controlar o futebol em todas as suas formas e criar medidas necessárias ou convenientes para que não sejam infringidos os estatutos e os regulamentos da entidade ou as regras do jogo promulgadas pela International Football Association Board, e impedir a introdução de outros métodos ou práticas irregulares do esporte, bem como abusos que poderiam interferir na rotina dos jogos; prever, por meio de disposições estatutárias ou de outra forma, os princípios válidos para decidir e resolver todas as diferenças que poderão surgir entre as associações nacionais.

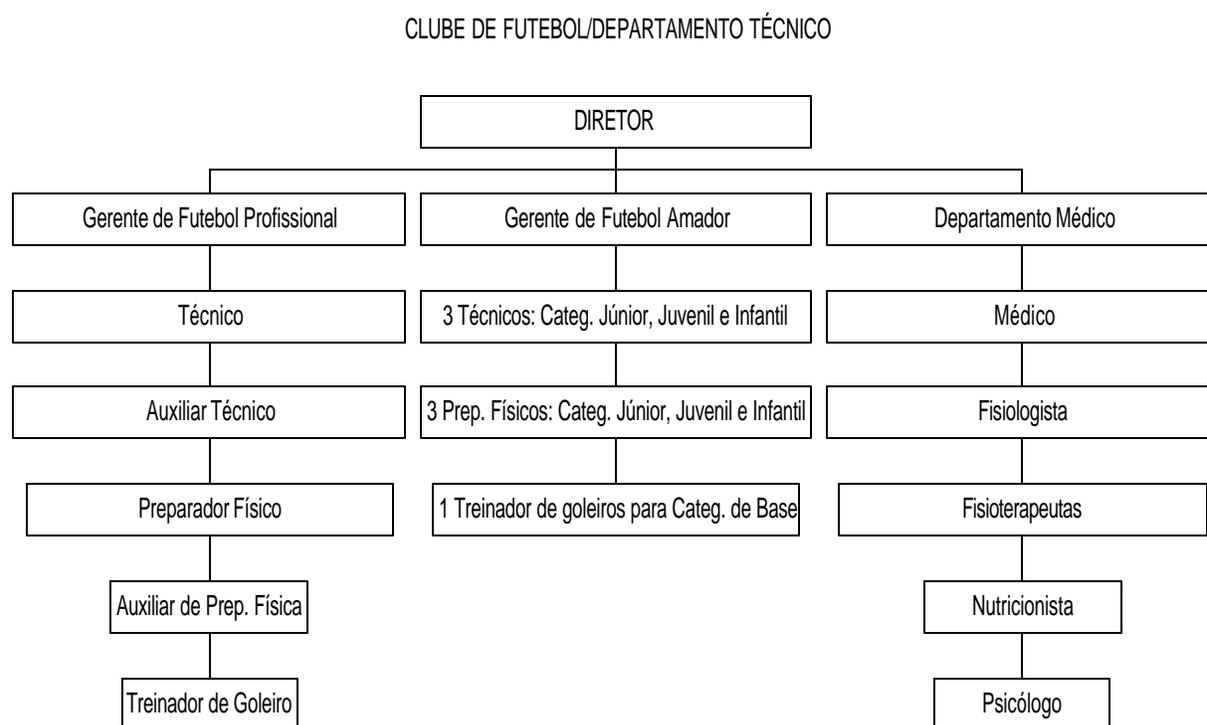
A FIFA controla seis Confederações: AFC-Confederação Asiática de Futebol; CAF- Confederação Africana de Futebol; CONCACAF-Confederação Norte-Centro-Americana e do Caribe de Futebol; COMMEBOL-Confederação Sul-Americana de Futebol; OFC- Confederação da Oceania de Futebol e UEFA-União das Associações Europeias de Futebol.

Cada uma dessas confederações abriga vários países, que por sua vez possuem suas próprias entidades diretivas.

No Brasil, a organização do futebol é da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), com sede na cidade do Rio de Janeiro. A CBF é responsável pela organização de todos os aspectos legais do futebol, registros e negociações entre clubes e federações e pela elaboração dos Campeonatos nacionais, ficando os campeonatos regionais sob a responsabilidade das federações estaduais.

Em relação a organização dos clubes, percebe-se diferenças significativas em virtude das peculiaridades econômicas e sociais das diversas regiões brasileiras. A organização do futebol nos clubes profissionais do Brasil segue um organograma, (Figura 3), onde se verifica a atuação de vários profissionais: Administradores, fisioterapeutas, fisiologistas, preparadores físicos, médicos, nutricionistas, psicólogos, enfim, várias áreas buscando integrar seu trabalho com o intuito de melhorar o rendimento de uma equipe profissional.

A sobrevivência dos clubes passa evidentemente por uma receita financeira proveniente de várias fontes: mensalidades de associados, renda nos jogos, patrocínios, venda ou empréstimos de jogadores, cotas de participação em campeonatos e possíveis cotas de transmissões dos jogos. Como hoje, o mercado do futebol é disputado por muitos, percebe-se a preocupação em se profissionalizar sua atuação para, bem administrado, obter os lucros e resultados esperados por qualquer empresa.



Fonte: Brunoro (1997).

Figura 3 - Clube de futebol/ departamento técnico

Obs. Além do organograma acima, diversas outras funções existem para uma boa organização do trabalho em clubes de futebol. Ex.: Roupeiros, Observadores (olheiros), auxiliares de manutenção, enfim, funções que complementam a estrutura necessária a prática profissional do futebol.

## 2.4 A Organização do Trabalho de Treinadores de Futebol no Brasil

As profissões como um todo, tendem a ter certas características que incluem: um suporte de conhecimento; uma prática profissional; desempenhos específicos e únicos; estrutura de carreira; uma filosofia, ética e código de prática; avaliação da efectividade dos desempenhos; e associações profissionais (WOODMAN apud MARQUES, 2001, p. 13).

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

Segundo Leal (2000), denominados como especialistas, continuam hoje, muitos treinadores serem ex-jogadores, que, ao encerrarem a carreira, mantêm vínculos com os clubes. Após 1939, A Escola de Educação Física e Desportos da Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro, trazia em seus objetivos além da formação de professores de Educação Física a de técnicos desportivos, entre eles o de futebol.

Em 1941, através do decreto-lei 3.199, o governo reconhece os técnicos de futebol formados pela Escola de Educação Física e Desportos. Já os profissionais não egressos de Universidades, foram aprovados pela Lei 6.354, de 1976, que no artigo 27 diz que todo atleta que tenha exercido a profissão por mais de 3 (três) anos consecutivos ou 5 (cinco) alternados seria considerado apto para efeito do trabalho de monitor de futebol.

Segundo Leal (2000), dando prosseguimento a esta preocupação na legalização deste profissional, foi criado em 1975 a Associação Brasileira dos Treinadores de Futebol e, em 1976, foi elaborado o seu Código de ética.

Buscando organizar a categoria, surge por iniciativa da Associação Brasileira de Treinadores de Futebol, a Lei 8.650, sancionada pelo então presidente da república, Itamar Franco, em 22 de Abril de 1993. Esta lei dispõe sobre as relações de trabalho dos treinadores de futebol, regulamentando a profissão. Portanto, fica evidenciado a preocupação e necessidade de uma formação adequada desta classe profissional, pois o estudo das experiências históricas do futebol, do seu momento atual, sua importância e perspectivas para o futuro, devem ser práticas constantes na formação de futuros treinadores. “A profissão de treinador de futebol envolve imensa gama de responsabilidades e, por isso mesmo, toda sua formação deve ser de alto nível” (LEAL, 2000, p. 211).

Sabe-se que a organização de um trabalho passa necessariamente por diversas fases, a do conhecimento da empresa (clube), o conhecimento do trabalho a ser exercido e o dos executores deste trabalho (atletas e comissão técnica). Com este conhecimento, pode-se levantar possíveis falhas na elaboração da tarefa e aplicar recomendações com o objetivo na melhora da produtividade. Neste processo, as funções de um treinador, em razão da popularidade do futebol, exigem do mesmo um conhecimento amplo da modalidade bem como uma boa comunicação, pois as formas de se expressar serão de suma importância em sua vida profissional. Segundo Marques (2001), quem quer ter sucesso como treinador no desporto de alto rendimento tem que ser dono de um conjunto vasto de recursos em conhecimentos e competências. Só com intuição e inspiração não se obtém resultados.

Em face destas informações, para estar atualizado com o que acontece no mundo esportivo, especificamente nas coisas do futebol, o treinador deve freqüentar cursos, simpósios, congressos, enfim, buscar subsídios que possa, auxiliá-lo na renovação e aprimoramento de seu trabalho pois, entre outras, destaca-se no treinador as seguintes funções:

- ✓ Cumprir com responsabilidade os compromissos assumidos com a empresa (clube);
- ✓ Elaborar seu plano de trabalho, indicando suas metas a curto, médio e longo prazo, tendo flexibilidade para alterar a planilha de trabalho quando necessário;

- ✓ Comandar a comissão técnica e os atletas com as virtudes necessárias para um bom relacionamento e produção, sendo compreensivo, justo e disciplinador;
- ✓ Acompanhar o desempenho da comissão técnica, procurando estar sempre informado sobre os resultados dos trabalhos das diferentes áreas que atuam em conjunto com seu planejamento;
- ✓ Elaborar e colocar em práticas os treinamentos técnicos e táticos para propiciar a equipe uma boa condição de jogo, dentro de sistemas que venham a facilitar o alcance dos objetivos propostos; Dirigir a equipe nos jogos e competições devendo intervir quando necessário para buscar sempre um melhor desempenho de sua equipe dentro das regras exigidas pelo esporte;
- ✓ Responsabilizar-se pela atuação de sua equipe.

Os treinadores de futebol, conforme características em suas formas de comandar suas equipes, são muitas vezes definidos como estrategistas. O estrategista é o profissional com grande conhecimento da prática do jogo, organizando seus jogadores em campo de uma forma harmoniosa, procurando explorar seus pontos fortes e amenizar os pontos fracos de seu elenco, com a capacidade de mudar sua forma de jogo para jogo, com vistas a sucessivos progressos, atingindo desta forma seus objetivos com uma economia de esforço. Além do estrategista, treinadores são chamados de disciplinadores, ditadores, democráticos, casuais, versáteis, psicólogos, enfim, conforme a característica de ação mais utilizada. Estas denominações podem significar pontos positivos e ou negativos da formação deste profissional, devendo cada um, saber o momento certo e as formas de utilização destes determinados comportamentos.

Assessorado por uma comissão técnica, formada normalmente por profissionais de diversas áreas, (Figura 3), o treinador de futebol é hoje responsável por toda a programação a ser desenvolvida pela equipe. Não somente pelos treinamentos técnicos e táticos, mas também nos dias de folga do elenco, horários de viagens, concentrações, ida ou não em viagens de integrantes da comissão técnica, enfim

funções múltiplas que acabam por atrapalhar seu desempenho específico, mesmo que estas funções busquem auxiliá-lo. Este problema está sendo repensado pelos clubes, cuja organização do trabalho começa a ser realizada de forma mais profissional.

Os treinadores normalmente trabalham com 2 tipos de treinamento: o técnico e o tático. O treinamento técnico serve para melhorar a qualidade dos atletas no trato com a bola nos fundamentos do futebol, ou seja, domínio, condução, passe, drible, chute, cabeceio e desarme. O treinamento tático é aplicado para distribuir os jogadores dentro do campo observando-se as características individuais, sem tirar sua criatividade e capacidade de improvisação, buscando-se assim uma maior produtividade.

Em função das dificuldades financeiras, muitos clubes não conseguem manter equipes multidisciplinares para o trabalho com seus atletas, ficando o treinamento físico e psicológico também sob a responsabilidade de um único profissional, sobrecarregando suas funções e nem sempre com formação adequada para estas atividades.

O treinador deve sempre mostrar aos jogadores o significado do trabalho do treinamento e a sua importância para o sucesso de todos.

Ninguém gosta de estar envolvido em atividades que se julga irrelevantes ou sem utilidade. Sempre que o praticante tem consciência de que determinadas tarefas vão contribuir para que ele possa desempenhar melhor determinados aspectos da sua modalidade, e daí retirar maiores dividendos na competição, ele passa a ser capaz de mobilizar para tal, todas as energias pessoais que tem ao seu dispor (SINGER, 1991, p. 24).

Em relação ao futuro da profissão, percebe-se, em função do avanço tecnológico e das facilidades proporcionadas pela globalização, uma tendência natural e compreensível do uso destes meios para uma evolução do trabalho, em face da necessária organização e busca de diferenciais que auxiliem na melhora do desempenho de equipes profissionais de futebol. Diante da importância da profissão e das suas responsabilidades, é compreensível a necessidade do treinador de futebol ter uma melhor formação profissional.

## 2.5 Estratégias de Outras Modalidades

Os resultados e recordes mundiais alcançados por atletas em diferentes modalidades tem sugerido que no esporte de alto nível são permanentemente superadas as fronteiras de desempenho dos atletas, particularmente nas áreas de desenvolvimento das capacidades físicas (motoras e coordenativas) e também em grande parte das capacidades técnicas. Hoje é quase que uma realidade empírica que a vitória ou a derrota em uma competição dependem fundamentalmente do estado psicológico momentâneo (motivação – nível de ansiedade – regulação do stress) e da preparação e imposição dos conceitos táticos no jogo. Nos últimos anos tem aumentado o número de publicações referente ao tema em diferentes revistas especializadas, onde o centro das atenções está dirigido a estas duas áreas do conhecimento e conseqüentemente a seus fundamentos teóricos e a importância do desenvolvimento destas capacidades no processo de formação do jogador (GRECCO e CHAGAS, 1992).

O estudo da performance desportiva em função da análise de jogos não é um fato recente. Desde 1930, estudos em várias modalidades e em diversas partes do mundo já foram utilizados e, em virtude dos avanços tecnológicos existentes atualmente, é uma prática que vem sendo comum por profissionais ligados a clubes e co-responsáveis pelo rendimento de uma equipe.

As informações obtidas por estas análises são interpretadas com o objetivo de se melhorar a produtividade, criando-se modelos para facilitar e atingir os objetivos propostos ou corrigir etapas mal desenvolvidas na prática esportiva.

A informação recolhida a partir da análise do comportamento dos atletas em contextos naturais (treino e competição) é atualmente considerada uma das variáveis que mais afetam a aprendizagem e a eficácia da ação desportiva" (HUGHES e FRANKS, 1997, apud GARGANTA, 2001).

O conhecimento a cerca da proficiência com que os jogadores e as equipes realizam as diferentes tarefas tem-se revelado fundamental para aferir a congruência de sua prestação em relação aos modelos de jogo e de treino preconizados" (GARGANTA, 2001, p. 57).

Treinadores necessitam, além do conhecimento do potencial da sua equipe e de seus jogadores, obter informações em relação ao adversário para, de posse destas

informações, elaborar estratégias de treino e jogo, que busquem superar as possíveis dificuldades, atingindo assim os objetivos propostos pelo seu trabalho. "Sabe-se que as equipes podem variar os seus padrões de jogo de acordo com as características da oposição oferecida pelo adversário " (HUGHES,1996, p. 343).

Observa-se que a interpretação dos dados requer um conhecimento mínimo de sistemas de jogo e dos fundamentos mais significativos de determinadas práticas para, com a seleção destas ações, criar-se um sistema de avaliação que possa ser colaborador na elaboração de possíveis estratégias de trabalho.

A detecção de padrões de jogo, a partir das ações de jogo mais representativas, ou críticas, tem o intuito de perceber os fatores que induzem perturbação ou desequilíbrio no balanço ataque/defesa. Neste sentido, os analistas procuram detectar e interpretar a permanência e/ou ausência de traços comportamentais na variabilidade de ações de jogo (MCGARRY e FRANKS, 1996, p.445).

Sobre a evolução das análises de jogo, destaca-se alguns estudos, dividindo sua evolução em fases. Na 1ª fase, os estudos sobre a análise dos jogos esportivos eram feitos através de registro manual e métodos de observação direta, constituindo-se isto como a principal característica desta fase.

Os treinadores pré selecionavam os indicadores de jogo a observar e registrar. No Basquetebol, por exemplo, analisava-se os passes e arremessos, sem que para isso existisse suporte objetivo, ou seja, não existiam estudos que provassem a importância desses indicadores na produtividade de uma equipe.

A interpretação dos dados eram feitas a posteriori e, naturalmente, por insuficiência de meios, absorvia bastante tempo aos treinadores. Reforçando esta idéia, Sanderson e Way (apud SAMPAIO, 2000), estimaram cerca de 40 horas o tempo necessário para analisar um simples jogo de Squash.

A 2ª fase na evolução dos jogos esportivos caracterizou-se pela disponibilidade de métodos de observação indireta.

O surgimento dos vídeos gravadores proporcionaram uma enorme evolução no recolhimento dos dados, que passaram a ser mais completo, confiável e estavam permanentemente a disposição.

O tratamento das informações é que permanecia ainda muito lento já que ainda não se podia contar com os computadores existentes atualmente.

Na 3ª fase, a revolução deste processo surge com o aparecimento da Informática. Os computadores, cada vez mais poderosos e ao mesmo tempo mais acessíveis, os softwares de aplicativos que acompanharam esta evolução, criando programas de estatísticas cada vez mais rápidos e sofisticados.

O ponto mais marcante desta fase prende-se ao fato da opinião dos treinadores ter deixado de ser utilizada como elemento referencial. As análises a realizar, pressupõem que não se têm certezas nenhuma sobre o jogo e que será o tratamento dos dados a fornecermos todo o conhecimento (MARQUES, 1990 apud SAMPAIO, 1999).

Surge nesta fase os primeiros estudos, recorrentes a grandes amostras, que relacionam ações técnico-táticas do jogo com as vitórias e derrotas (VAN GUNDY, 1978; PIM,1981).

Atualmente, as análises de jogo, recolhimento de dados e interpretação, são denominadas pelos meios informáticos. Programas são elaborados de acordo com as ações que o jogo apresenta, complementando as informações em gráficos estatísticos. Estes programas estão sendo utilizados exclusivamente como informações auxiliares para treinadores de equipes profissionais e, infelizmente tais informações não estão disponíveis na bibliografia.

Com a utilização de computadores, os dados e suas interpretações passaram a ser muito rápidos e feitos em tempo real, o que traz uma grande vantagem aos treinadores pelas possibilidades de intervirem imediatamente no jogo analisado.

No Basquetebol, um programa utilizado é o ADVANCED SCOUT, construído em 1997 pelo cientista norte-americano INDERPAL BHANDARI e seus colaboradores, pertencentes a IBMs Watson Research Center.- Este programa é utilizado por 20 equipes da NBA e pela própria Liga americana em parceria com a IBM e algumas cadeias de televisão.

Simplificando, o programa tem como objetivo ajudar os treinadores a mais facilmente analisarem e interpretarem a informação dos jogos podendo funcionar de duas formas distintas: respondendo a questões previamente definidas ou detectando padrões de comportamento (CARVALHO apud SAMPAIO, 1999).

"Desta forma torna-se fácil perceber quais os sistemas ofensivos e defensivos mais eficazes, com quais jogadores e em que circunstâncias, sob uma perspectiva transversal ou longitudinal" (SAMPAIO,1999, p.6). Este sistema integra informações de todos os tipos, mostrando os pontos positivos e negativos de ambas as equipes em tempo real.

Ainda sobre Basquetebol, Concha (2000), explica que o time do Los Angeles Lakers utiliza ferramentas de observação digital sem fio. Trata-se de aparelhos portáteis digitais que utilizam telas a cores sensíveis ao toque, gravação de voz, e interfaces ligadas a internet com o objetivo de coletar, seguir pistas e representar graficamente, informações sobre cada atleta. "Com milhões de dólares aplicados na seleção dos melhores jogadores, ferramentas como essa serão essenciais para todos os times profissionais" (KATZ, 2001, p. 7).

No Voleibol, a modalidade realiza um trabalho de análise estatística em seus jogos, onde os clubes participantes tem acesso as informações e as utilizam para a elaboração de seus treinamentos e estratégias de jogo.

Denominado de Sistema de informação para Volley-ball (VIS), o mesmo é utilizado desde 1992 em competições oficiais da FIVB (Federação Internacional de Volley-ball), com o objetivo de informar aos treinadores, atletas, imprensa nacional e internacional e público em geral, os resultados dos jogos, dados estatísticos e ranqueamento dos jogadores e equipes.

Para o desenvolvimento do sistema VIS, a FIVB consultou sua comissão técnica e a comissão internacional de Imprensa, para a definição dos critérios de avaliação a serem adotados. Desde a Superliga 96/97 o Sistema vem sendo utilizado com adaptações conforme a forma de competição.

Segundo a FIVB e a CBV, este sistema de avaliação de jogo vem atingindo os objetivos propostos, ou seja, qualidade de trabalho e uma competência na análise de critérios, eficiência (rapidez na demanda dos resultados para a imprensa e Confederações); e organização do trabalho e postura de grupo.

No Sistema VIS são avaliados os fundamentos do saque, recepção, levantamento, ataque, bloqueio, defesa e funções do libero, utilizando para isso as seguintes anotações:

- ✓ Positivo (+)
- ✓ Negativo (-)
- ✓ Ação (A)
- ✓ Erro do adversário (OP)
- ✓ Falta da equipe (T-)

Este sistema de avaliação de jogo tem contribuído em muito com os treinadores para a análise não somente de suas equipes mas também dos futuros adversários, contribuindo assim na construção de treinamentos específicos.

Os resultados deste sistema podem ser analisados visitando o site <http://www.cbv.com.br> (site oficial da Confederação Brasileira de Volley-ball).

Ainda sobre Voleibol, destacam-se outros estudos como os de Souza (2000); Moutinho (2000); Katz, KiL e Lieberman (2001). Souza busca a modelação da regularidade de equipes de alto nível em função da sua eficiência ofensiva, nas ações a partir da recepção ao serviço.

Já Moutinho, visa a construção de um sistema de observação e avaliação do levantador em Voleibol, onde o mesmo utilizou avaliações das ações do jogo (recepção de serviço, defesa baixa, bloqueio e ataque) que definem o perfil adequado a esta posição específica.

Katz; Kilb e Lieberman (2001), desenvolveram um programa multimídia interativo onde técnicos de voleibol podem utilizar para o planejamento de aulas educativas. O programa contém 400 exercícios de movimentos completos do voleibol onde permite-se selecionar os exercícios mais apropriados, personalizando sua prática conforme as necessidades dos jogadores (LIEBERMAN e KATZ, 2001 apud KATZ, 2001).

## **2.6 Estratégias Utilizadas no Futebol: o que foi usado, o que vem sendo usado e as previsões futuristas.**

Antes de abordar as estratégias utilizadas no futebol para a análise de jogo, vê-se a necessidade de destacar os aspectos dos treinamentos táticos, físico, técnico e psicológico.

O futebol, desde seu início como esporte em 1863, vem evoluindo em suas formas de jogar. Conforme o jogo era introduzido nas mais diversas nações, formas diferenciadas de comportamento foram surgindo e os treinadores, em função das dificuldades que se apresentavam constantemente, foram estudando e criando novas estratégias de superação.

No início havia apenas uma preocupação ofensiva, com as equipes jogando num sistema denominado como G-1-1-8, ou seja, um goleiro, um defensor, um meio-campista e oito atacantes. Aos poucos, em função de diversos fatores: compreensão maior do jogo, modificação nas regras, características individuais e coletivas, objetivos e situações de jogo, os treinadores foram aperfeiçoando suas formas de jogar ou criando novos sistemas: 1-2-7, 2-2-6, 2-3-5 (Piramidal ou Clássico que foi utilizado de 1883 a 1925), o WM, o 4.3.3, até aos sistemas mais utilizados, ou seja, o 4-4-2 e o 3.5.2, considerados atualmente as principais formações (LEAL, 2000, p. 33-56).

O treino tático assume então papel relevante na preparação de uma equipe pois caracteriza-se pela permanente mudança das situações de jogo, o que impõe ao atleta não somente o domínio das técnicas específicas de forma flexível (ou seja, adaptada a situação), mas também a ter uma capacidade de tomada de decisão (escolha de uma opção) caracterizada também pela flexibilidade e adaptabilidade na situação do jogo (GRECCO, 1992).

No treino técnico, em função da necessidade de se acompanhar as especificações exigidas pelas novas formas de se jogar, os treinadores foram observando as necessidades de aperfeiçoar determinados fundamentos, considerados essenciais para uma boa produtividade.

No início, apenas os chutes eram priorizados nos treinamentos, isto em função da forma pela qual se jogava. Havia muitos chutes buscando o ataque, setor que predominava o número de jogadores de uma equipe.

Conforme os sistemas foram evoluindo, percebeu-se a necessidade em buscar-se o equilíbrio maior entre os setores do campo, o que acabou por demonstrar a importância de outros fundamentos, destacando-se o domínio, a condução e o passe, pois, através deles, uma equipe conseguia progredir em campo sem a perda da posse de bola como acontecia com os chutes longos no Sistema G-1-1-8.

Como o desenvolvimento tático exigiu um maior equilíbrio entre os setores do campo de jogo, a participação coletiva tornou-se essencial e, com os espaços definidos, foram surgindo os destaques individuais nas equipes.

Outro fator importante para a evolução técnica no futebol, em função de uma melhor distribuição dos jogadores em campo, foi a percepção da necessidade de se treinar alguns fundamentos necessários ao jogo buscando um melhor rendimento. Inicia-se então a preocupação com as variações nos passes (curto, médio, longo; rasteiros, meia altura e altos) enfim, outras formas mais produtivas na sua execução.

Ainda em função da evolução do jogo surge a necessidade de se treinar outros fundamentos: condução de bola, cruzamentos, cabeceios... sempre com o intuito de aproveitar as funções específicas das determinadas posições táticas bem como das características individuais dos jogadores.

Na preparação do treino físico, as equipes tiveram, em consequência das evoluções e necessidades do jogo, mudanças significativas. Não havia preocupação com a preparação física dos atletas em função do amadorismo inicial, onde os jogadores tinham outras funções profissionais além da prática futebolística. Apesar da profissão de atleta profissional ser regulamentada no Brasil apenas em 1976, o início da profissionalização se deu a partir de 1930, quando jogadores brasileiros da época (Domingos da Guia, Leônidas da Silva) foram para a Europa sendo remunerados dentro de um regime profissional. A partir desta época iniciou-se uma preocupação maior com o desempenho físico dos atletas.

Hoje, a preparação física atua de forma mais científica, deixando o empirismo de lado. Por isso os clubes mais estruturados possuem laboratórios de

avaliação científica muito bem equipados que permitem aos preparadores físicos um conhecimento melhor daquilo que necessitam para elaborar os treinamentos e explorar o máximo a potencialidade de cada atleta. Cada vez mais os preparadores físicos precisam ampliar seus conhecimentos, tornando-os mais abrangentes, principalmente nas inovações das áreas de fisiologia e fisioterapia (BRUNORO, AFIF, 1997, p. 99).

A Preparação Psicológica não teve a mesma evolução que as demais áreas no futebol. Mesmo com o início do profissionalismo, a preocupação com os aspectos psicológicos do atleta não foram enfatizados pelas equipes. Em face das conseqüências do amadorismo predominante por muitos anos, apenas nas décadas de 80 e 90 o estudo e a aplicação da Psicologia foram reconhecidos pelos profissionais do futebol, pois, mais do que nunca, buscava-se diferenciais e novas contribuições para a melhora da produção de uma equipe. Esta busca fez com que estudos nas mais diversas áreas, entre elas a Psicologia, trouxessem contribuições para a evolução do futebol.

Em função de muitos jogadores serem oriundos de camadas sociais menos favorecidas, portanto, com grandes probabilidades de problemas na sua formação (família, religião, relacionamentos,...), torna-se muito mais clara a importância da psicologia aplicada ao futebol para buscar-se o equilíbrio emocional que todos necessitam para um bom desempenho profissional.

Quando um jogador reconhece os fatos positivos que o seu trabalho pode desenvolver, isto traz uma motivação a mais e o resgate da autoconfiança além de outros valores, melhorando sua disciplina e conseqüentemente sua atuação, dentro e fora de campo.

A preocupação da união, ou seja, de se formar um conjunto harmonioso e consciente do papel de cada um neste objetivo, fazem com que o individualismo e o estrelismo não superem o espírito coletivo.

Segundo Brunoro (1997), o futebol ainda não assimila a preparação psicológica, pois existem a necessidade de novos métodos específicos à realidade desse esporte. Por isso mesmo, vários profissionais, inclusive os treinadores, procuram realizar um trabalho de mentalização com os jogadores com seus próprios métodos. Atualmente, as técnicas aplicadas são oriundas de outros esportes e até da psicologia

convencional, empregada por grandes empresas para motivar seus funcionários. Aos poucos, percebe-se a importância dos aspectos psicológicos para a obtenção de uma melhor performance e sua aplicação ao futebol vem crescendo a cada dia. "O mundo esportivo está mudando. A competitividade está mais intensa. A grande procura de um diferencial em grandes equipes, nas mais variadas modalidades esportivas, é a preparação psicológica" (FLEURY, 1998).

Em relação as estratégias utilizadas no futebol para a análise de jogo, percebe-se que o futebol passa atualmente por algo além da análise das ações técnicas do jogo. A preparação de uma equipe necessita de estudos em vários aspectos, entre eles a do conhecimento das características e dos tipos de exigências impostas pelas competições.

As regras do jogo, sua duração, o espaço do campo, entre outros, obrigam a atitudes e comportamentos específicos que se refletem tanto nos aspectos técnicos como nos aspectos fisiológicos. As caracterizações dos esforços realizados tornam-se essenciais para determinação das características do treinamento, assim como os meios e os métodos mais coerentes com os objetivos definidos (ORTEGA, 1999).

No âmbito do treinamento em futebol, as investigações sofreram um incremento significativo a partir dos anos 80. Constata-se que os estudos e publicações analisam dois aspectos principais:

- 1- O jogador, quanto processador do jogo.
- 2- O jogo, quanto produto da interação entre os jogadores das equipes.(GARGANTA, 1997 apud ORTEGA, 1999)

As últimas tendências e estudos sobre o treinamento em futebol apresentados a nível Internacional em Congressos Mundiais de Ciência do Futebol têm centralizado seus estudos em 8 áreas do conhecimento:

- a) Avaliação dos jogadores
- b) Metabolismo e Nutrição
- c) Treinamento no futebol
- d) Aspectos médicos no futebol
- e) Pediatria e Futebol

- f) Psicologia aplicada ao futebol
- g) Análise de jogo
- h) Marketing e organização

Em análise de jogo, os estudos tem se concentrado nos seguintes pontos:

Análise da ação fisiológica; das ações técnicas e individuais; das ações táticas grupais; das ações táticas de equipe; e da ação tempo.

Este estudo tem como pretensão levantar os aspectos mais importantes a serem avaliados em uma equipe de futebol na opinião dos treinadores, para a elaboração de estratégias de jogo em função da análise destes pontos em equipes adversárias.

No futebol, até pouco tempo, os treinadores preocupavam-se apenas na análise de jogo de suas equipes, onde eram observados através de scalts técnicos, algumas ações específicas dos jogadores, ex.: passes errados, finalizações, faltas, gols e cartões.

Segundo Katz (2001), treinadores e atletas estão sempre se empenhando para alcançar a melhor performance. A tecnologia eletrônica moderna, em especial a Internet e a comunicação digital multiuso de alta velocidade, torna possível a treinadores obter, analisar e integrar informações e recursos de maneira eficiente e efetiva para aperfeiçoar o treinamento, a tomada de decisões e as colaborações.

Atualmente, alguns treinadores no Brasil, utilizam-se de recursos informáticos para a análise de dados estatísticos e organização do trabalho (programa Integra), bem como de programas com animação gráfica onde são desenvolvidos sistemas de jogo e combinações táticas (programa Tática 3D). Estes recursos buscam facilitar a compreensão dos atletas numa preleção onde a visualização em telões propicia uma comunicação mais clara e simplificada. Nos principais clubes de futebol estes são recursos acessíveis e que tem auxiliado em muito os treinadores na busca constante de um melhor desempenho de suas equipes de trabalho.

Estudos biomecânicos relativos aos gestos motores na prática do futebol, inserido a programas computadorizados que analisam estes movimentos, surgem como novidades a serem utilizadas pelos treinadores em um futuro próximo.

Nota-se clubes europeus de futebol profissional buscando novas possibilidades de análise da performance com o uso da informática. Na Universidade de Nice, Garbarino e Billi (2000) desenvolveram um sistema avançado que analisa de forma computadorizada o jogo em equipe. O programa captura representações gráficas de cada jogador e segue seus movimentos em campo realizando uma análise de sua performance em determinadas ações.

A seleção francesa utilizou no Mundial de 1998, onde sagrou-se campeã, um programa computadorizado denominado Amisco, onde os jogadores eram representados por 22 pontos que se moviam no campo todo durante a partida. Desenvolvido pela empresa Videosports, de Niza, o programa baseia-se no acompanhamento dos jogadores em campo por 4 a 6 câmeras de vídeo, que cobriam todos os espaços. As informações eram repassadas ao treinador que procurava corrigir as movimentações errôneas de sua equipe (ORTEGA,1999).

A Escola Universitária do Professorado de Melilla, em conjunto com o Laboratório de Biomecânica da Faculdade de Ciências da atividade Física e Desporto da Universidade de Granada, desenvolveu um sistema de medição dos deslocamentos no campo de jogo, dos jogadores em plano horizontal. Este sistema informático registra de forma simultânea aspectos fisiológicos e cinemáticos, onde pode-se obter informações sobre a distância percorrida de cada atleta, sua velocidade, suas variações de velocidade, número e tempo de pausas no campo bem como a utilização dos espaços por parte dos jogadores no campo. Dados estes que contribuirão para análises individuais de cada jogador.

Mesmo com o alto custo que ainda pode aparentemente criar barreiras e impossibilitar a sua utilização, percebe-se com o avanço tecnológico, idéias na busca constante de uma melhor performance. Novos sistemas são elaborados e servem de retro alimentação a novos estudos. Portanto, em função dos recursos disponíveis no mercado futebolístico atual, percebe-se possibilidades e a necessidade de novas pesquisas que possam contribuir no trabalho dos treinadores de futebol.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 Modelo do Estudo**

A pesquisa proposta descreve as estratégias de ação e organização do trabalho de treinadores do futebol profissional, caracterizando este estudo como um levantamento do tipo descritivo uma vez que descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo (MARCONI e LAKATOS,1999).

#### **3.2 População do Estudo**

A população foi constituída por treinadores do futebol profissional, participantes do Campeonato Brasileiro de 2001, 1ª Divisão. O campeonato contou com a participação de 28 dos principais clubes do futebol brasileiro. Os treinadores situam-se numa faixa etária de 36 a 70 anos (figura 4) e são em sua maioria, 93%, naturais da região Sul e Sudeste (Figura 5).

#### **3.3 Amostragem**

Realizou-se amostra intencional, sendo levantado uma lista de 28 nomes contendo os treinadores que iniciaram a competição no comando técnico das respectivas equipes participantes. Somou-se ainda a este número, 5 (cinco)

treinadores que participaram do evento após o seu início, em virtude das mudanças ocorridas nos clubes, e mais a inclusão do atual treinador da seleção brasileira de futebol, totalizando 34 (trinta e quatro) profissionais pesquisados. Dos 34 profissionais, 26 responderam ao questionário, totalizando 76,5% da população.

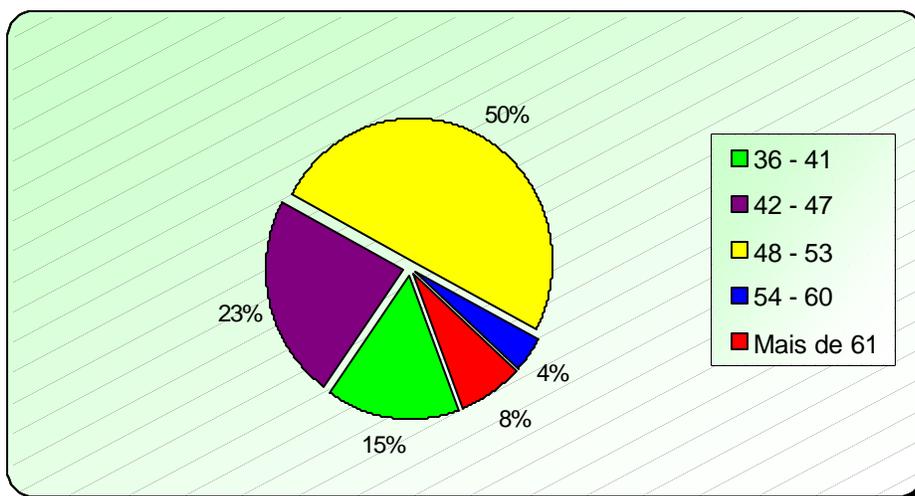


Figura 4 - Faixa etária dos treinadores (anos)

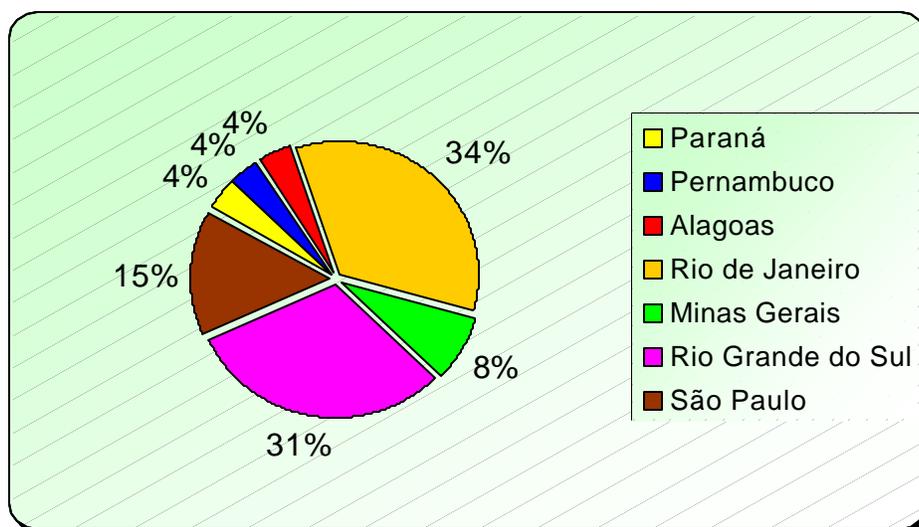


Figura 5 - Naturalidade dos treinadores

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

Na pesquisa de campo, para a coleta de dados, utilizou-se um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas, composto de questões abertas, fechadas, avaliativas e de múltipla escolha.

A construção do instrumento realizou-se em função da literatura pesquisada e dos objetivos específicos deste estudo, sendo o questionário dividido em 4 seções:

- ✓ identificação dos treinadores
- ✓ conhecimentos gerais e organização do trabalho
- ✓ aspectos relativos a análise de jogos
- ✓ avaliação do futebol brasileiro

#### 3.4.1 Teste piloto

Realizou-se um estudo piloto com 4 treinadores de equipes profissionais de Curitiba com o objetivo de validar o instrumento e assim avaliar a eficácia das questões para sua aplicação definitiva.

A qualidade do questionário foi verificada através dos seguintes procedimentos:

Elaboração das questões conforme revisão da literatura e objetivos propostos no estudo.

Encaminhamento a especialistas, orientadores em seminários de apoio, para verificação da relação entre objetivos e conteúdo a ser pesquisado.

Aplicação a 4 treinadores profissionais atuantes em Curitiba para verificação da clareza e aplicabilidade das questões.

Adequação do questionário conforme dificuldades apresentadas pelos entrevistados após o teste piloto.

O questionário foi submetido a teste-reteste, com 30 dias de intervalo para medir a estabilidade dos escores.

### **3.5 Procedimentos para Coleta de Dados**

A coleta de dados ocorreu seguindo os seguintes critérios:

Elaboração de um calendário, conforme jogos previstos dos clubes de outros Estados na cidade de Curitiba, conforme programação divulgada com antecedência pela Confederação Brasileira de Futebol.

Contato telefônico com a gerência de futebol dos clubes, na semana que antecedeu a presença do referido clube em Curitiba, onde foi exposto este estudo e solicitado a colaboração dos respectivos treinadores.

Visita aos hotéis das delegações onde foram entregues os questionários. Aos clubes de Curitiba, este questionário foi entregue aos seus treinadores nos Centros de Treinamento das referidas equipes.

Dos trinta e quatro questionários encaminhados, 16 (dezoito) foram respondidos de forma imediata e 18 (dezesesseis) foram levados pelos treinadores para posterior envio via correio, em envelope já endereçado e selado. Isto deu-se quando da ausência de tempo adequado para o seu preenchimento no momento da entrega, em face da programação das delegações.

#### **3.5.1 Tratamento estatístico**

Os dados coletados receberam tratamento estatístico e de forma descritiva. Elaborou-se uma planilha específica que será representada em gráficos de barra e/ou setores (Programa Excel), onde os dados foram interpretados e analisados de acordo com a literatura pesquisada e os objetivos propostos na presente pesquisa.

### **3.6 Limitações do Método**

No presente estudo são admitidas as seguintes limitações:

Amostragem não-probabilística: o modelo de seleção dos treinadores e dos seus referidos clubes, que se caracteriza como não-probabilista, limita generalizar os resultados a treinadores e clubes com características semelhantes aqueles que foram citados nesta pesquisa, ou seja, profissionais com experiências profissionais comprovadas e clubes destacados no cenário nacional.

Utilização de Questionários: A utilização de questionários apresenta limitações quanto a possibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas. Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra, além do desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos o questionário, tornando-o de difícil controle e verificação (MARCONI e LAKATOS,1999).

## **CAPÍTULO IV**

### **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo destina-se a apresentação dos resultados, e está composto pelas seguintes seções: a) O treinador de futebol da 1ª divisão do Campeonato Brasileiro 2001; b) A organização do trabalho de treinadores de futebol; c) Aspectos relativos a análise de jogo ; d) Avaliação do futebol brasileiro; e) Proposição de novas estratégias de ação:

#### **4.1 O Treinador de Futebol da 1ª Divisão do Campeonato Brasileiro/2001**

O futebol brasileiro vive um momento de mudanças na busca de uma melhor organização profissional. Neste processo, as funções dos treinadores de futebol tem assumido papel relevante. No perfil dos treinadores de futebol participantes do campeonato brasileiro de 2001, verifica-se que 50% dos profissionais estão na faixa etária dos 48 aos 53 anos, 23% entre 42 a 47 anos e apenas 15% de 36 a 41 anos (Figura 4). Estes dados podem demonstrar dificuldades no surgimento de novos profissionais em razão da não existência de regras claras na contratação e formação desta classe, bem como de uma visão renovadora nas direções dos atuais clubes brasileiros, ficando estes restritos sempre à contratação de um círculo pequeno de profissionais atuantes no mercado.

Verificou-se que 34% dos Treinadores dos clubes do Brasileiro 2001 são naturais do estado do Rio de Janeiro, 31% do Rio Grande do Sul, 15% de São Paulo, 8% de Minas Gerais e 12% de outros estados, ou seja, 1 de Alagoas, 1 do Paraná e 1

de Pernambuco (Figura 5). Nota-se claramente a influência da região Sul e Sudeste nesta formação, dado justificado pela centralização do capital financeiro e conseqüente desenvolvimento desta área em relação ao Norte e Nordeste. Estas razões levam a centralização dos principais clubes e campo de trabalho dos Treinadores a estas regiões (Figura 6).

Pelos estudos realizados neste trabalho, nota-se que as dificuldades que o cargo de treinador impõem: cobranças de resultados imediatos; sobrecarga no calendário de jogos; interferências de dirigentes e torcidas; e instabilidade profissional entre outros, exigem dos treinadores uma melhor formação, que seja adequada para o bom desempenho e produtividade na execução de suas funções. Na análise dos dados, verificou-se que 88% dos mesmos possuem curso superior, sendo 65% em Educação Física e 23% em outras áreas. Concluíram até o ensino médio, 12% dos treinadores (Figura 7). Este números evidenciam diferentes formações destes profissionais, advogados, administradores, contadores, enfim, áreas de formação que podem levá-los a condutas incoerentes na caracterização de suas funções, bem como a enfrentar dificuldades nas relações com outros integrantes da comissão técnica.

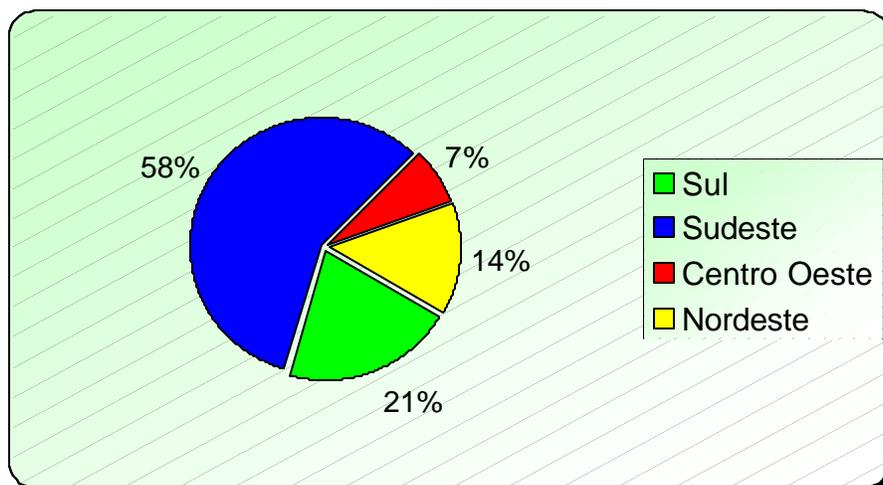


Figura 6 - Distribuição dos clubes do Brasileiro/ 2001 por regiões

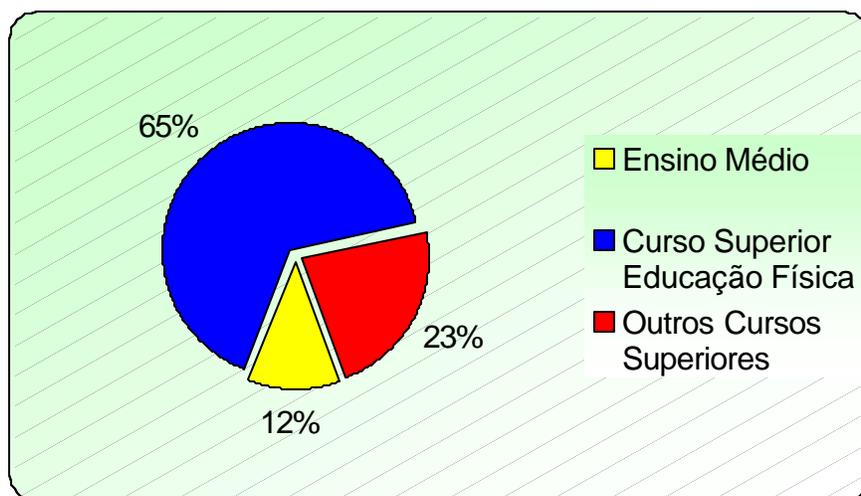


Figura 7 - A formação profissional dos treinadores de futebol

Ainda sobre a formação profissional, do ponto de vista dos treinadores, verificou-se também que 69% dos mesmos são a favor e consideram importante uma formação superior específica para atuação na área; 27% classificaram-se como indiferentes a esta necessidade e 4% contra (Figura 8). Dos que são favoráveis a formação específica, todos tem curso superior e, em relação aos indiferentes ou contras, 75% são profissionais que não possuem uma formação superior específica. Verifica-se portanto que quanto maior o nível de formação educacional, maior é a percepção da necessidade de atualização, e quanto menor a formação, maior o empirismo, improvisações e menor será a visão do todo, com cada profissional apostando em sua própria formação.

Conforme Woodman (1993), os treinadores devem reconhecer a necessidade constante de atualização, bem como de uma formação específica que contribua para a melhora da classe e regulamentação profissional.

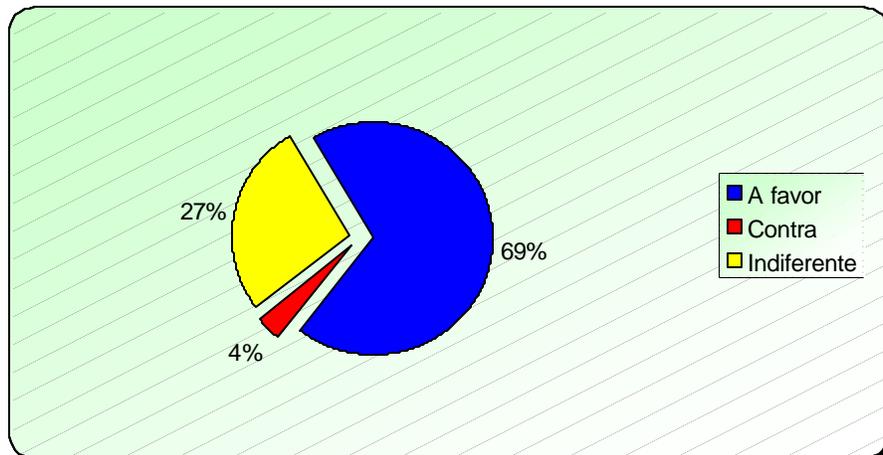


Figura 8 - A necessidade de formação específica

Dos atuais Treinadores do Brasileiro 2001, 77% são ex-jogadores, tendo sido 42% zagueiros, 19% meio-campistas, 12% goleiros e 4% atacantes. Apenas 23% não foram jogadores profissionais (Figura 9). Estes dados demonstram uma tendência dos clubes utilizarem ex-atletas no comando de suas equipes, o que pode se justificar por uma visão que considere importante uma experiência prática que nem sempre pode estar acompanhada de estrutura e formação necessária para as funções de um Treinador, conforme descrita neste estudo (MARQUES,2001). Somando-se os ex-atletas que jogaram nas posições de goleiro, zagueiros e meio-campistas, chega-se ao número de 73%. Esta análise demonstra que estes profissionais atuaram por um longo tempo em posições de caráter defensivo, e questiona-se se este fato pode ou não influir nas formas de suas equipes atuarem atualmente. Levanta-se este questionamento pelo fato de muitos considerarem que o futebol hoje possui preocupações defensivas que fogem a característica da história do futebol brasileiro, irreverente e ofensivo.

Outro fator a ser considerado é a possibilidade de uma melhor visão, ou seja, observar todo o campo, que o jogador de caráter defensivo possui. Este posicionamento em campo, pode favorecer a uma melhor compreensão e análise de um jogo, características fundamentais para as funções de treinador.

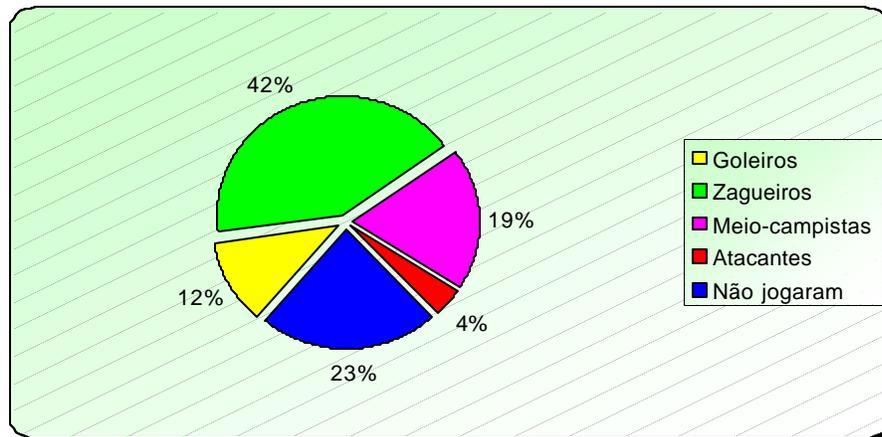


Figura 9 - Treinadores ex-jogadores

Outro dado que pode demonstrar a valorização da experiência profissional nesta classe é o tempo de atuação dos atuais Treinadores. Verificou-se que 4% atuam como Treinadores a mais de 36 anos; 7% de 26 a 35 anos; 41% de 16 à 25 anos; 26% de 6 à 15 anos e 22% a menos de 5 anos (Figura 10). Se for levado em consideração que o início da carreira dos treinadores é por volta dos 35 anos, e que nesta faixa etária, somente 15% participaram do Brasileiro/2001(Figura 4), verifica-se que novos profissionais tem acesso restrito aos principais clubes do futebol brasileiro, ficando este mercado direcionado a ex-jogadores com experiência de títulos conquistados ou a contratações de profissionais com longo tempo no comando das principais equipes, dificultando assim, uma necessária renovação e conseqüente evolução.

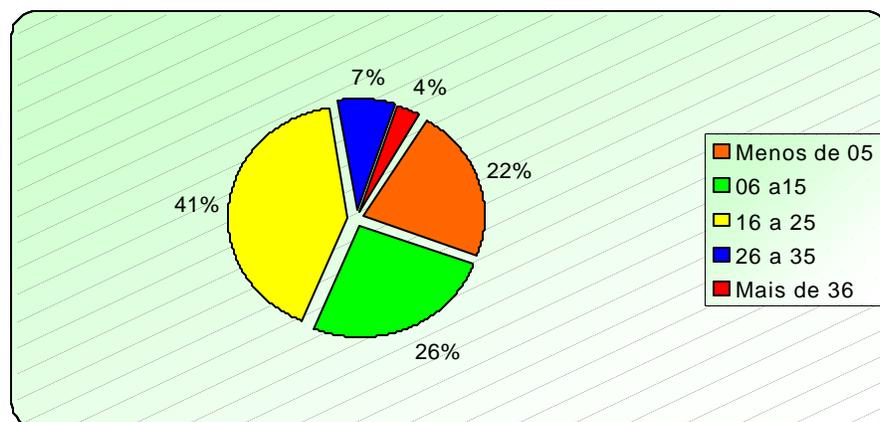


Figura 10 - Tempo de atuação profissional como treinador (anos)

Em relação a experiência dos Treinadores de futebol do Brasileiro 2001, verificou-se que 38% já atuaram no Oriente Médio; 19% no Japão; 12% em Países Europeus; 8% nos EUA; 8% em outros países sul-americanos e 19% não possuem experiência internacional (Figura 11).

Estes dados demonstram, além de um reconhecimento do mundo oriental pelo futebol brasileiro na busca da aprendizagem do futebol, experiências internacionais que não se limitam apenas a valorização financeira dos treinadores, podendo propiciar o conhecimento de outras culturas e uma visão mais ampla do futebol mundial.

Em função das dificuldades do mercado nacional, já citadas anteriormente, muitos profissionais do Brasil, buscam nestes países, a possibilidade de atuarem com a prática do futebol, o que trará contribuições na formação de seu curriculum e possibilidades de retorno e acesso ao mercado brasileiro.

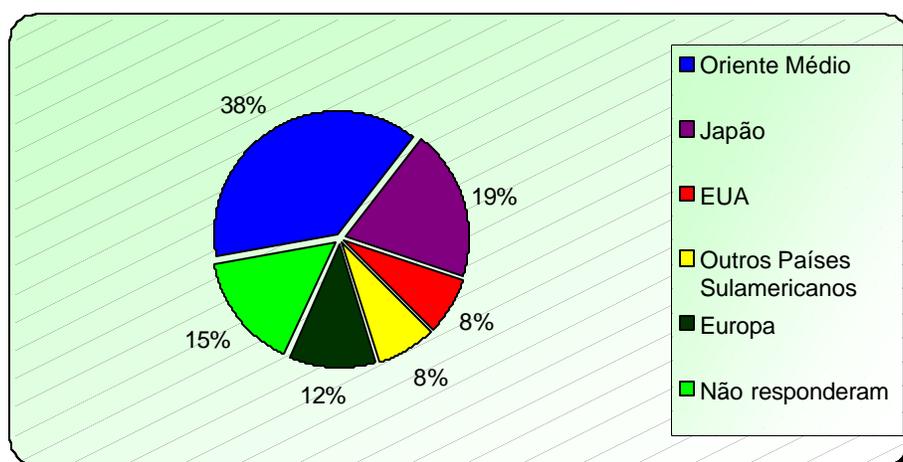


Figura 11 - Experiência Internacional dos treinadores

#### 4.2 A Organização do Trabalho de Treinadores de Futebol

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

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

Estes resultados demonstram que a busca de resultados imediatos e os constantes jogos que impedem qualquer planejamento, aliados a pressões de diretoria, imprensa e torcidas, acabam por impor barreiras ao profissional Treinador de Futebol. Esta instabilidade comprovou-se pelas constantes mudanças ocorridas nos clubes durante a 1ª fase do campeonato Brasileiro de 2001 (Figura 35).

Houveram 26 mudanças no comando técnico das 28 equipes participantes da 1ª Fase do Campeonato Brasileiro, ou seja, 15 profissionais perderam seus empregos no período de 4 meses; 5 profissionais trocaram de clubes e apenas 11 dos 28 clubes mantiveram seus treinadores do início ao fim da 1ª fase do campeonato, cuja durabilidade foi de apenas 4 meses. Outro dado significativo mostra que dos 8 clubes finalistas da competição, 6 mantiveram seus treinadores desde o início, ou seja, acreditaram da necessidade de tempo para a aplicação e conseqüente resultados de um planejamento.

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

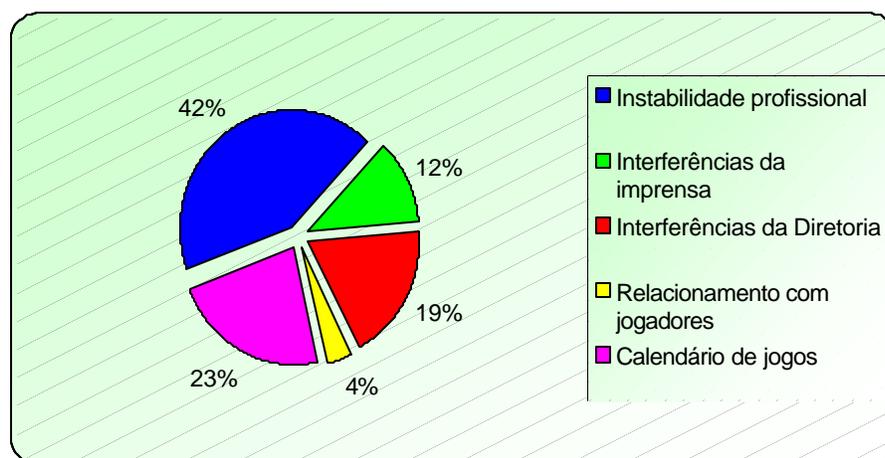


Figura 12 - Principais dificuldades profissionais

Os clubes de futebol, por sofrerem constantes pressões de diversas frentes, imprensa, torcida, patrocinadores, são pressionados a obterem resultados a curto prazo, o que nem sempre é possível em função dos problemas já citados neste estudo. Esta pressão acaba sendo transferida aos treinadores, dificultando a aplicação de sua filosofia de trabalho em pouco espaço de tempo.

Em relação ao tempo necessário para a assimilação pelo clube e pelo elenco de uma filosofia de trabalho proposta, verificou-se que 50% dos Treinadores procuram desenvolvê-la de 4 a 6 meses, 23% de 1 a 3 meses, 15% de 7 a 9 meses, 8% de 10 a 12 meses e 4% de 1 a 2 anos (Figura 13). Muitos profissionais são contratados na véspera de um campeonato e, citando o principal evento nacional, o Brasileiro/2001, referência deste estudo, verifica-se que o mesmo realizou-se num período inferior a 5 meses, ou seja, de agosto a dezembro. Ao analisar que um planejamento que vise a preparação de uma equipe de alto rendimento em todas as suas áreas, e envolve diversos aspectos influenciadores, buscar-se resultados em tão pouco tempo torna-se inviável sua execução.

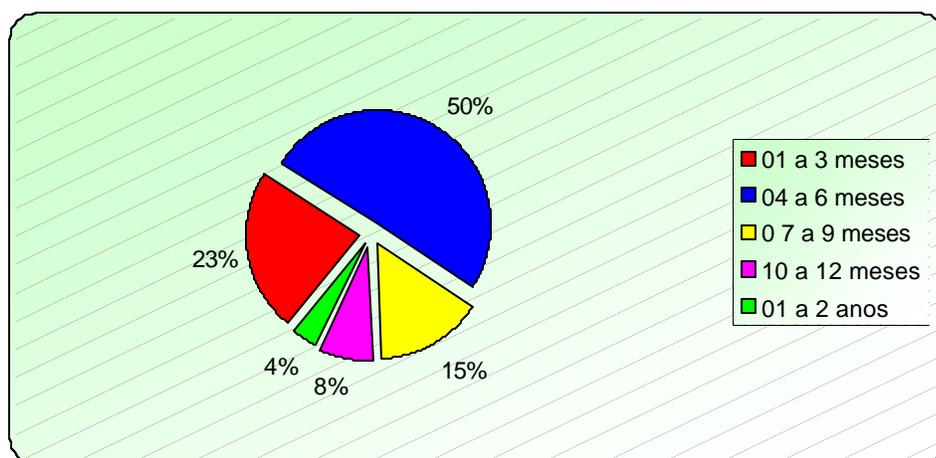


Figura 13: tempo para assimilação de uma filosofia de trabalho dos treinadores

Um dos fatores considerado relevante para a boa realização de um trabalho, é a integração dos membros de uma equipe. Portanto, os jogadores, objeto direto na execução das tarefas propostas pelos treinadores, tem papel fundamental nestes objetivos.

Indagados sobre suas preferências em relação a faixa etária que compõem a formação de uma equipe, obteve-se os seguintes resultados: 38% dos mesmos responderam preferir trabalhar com um plantel onde 50% dos atletas são considerados novos (17 a 25 anos) e 50% veteranos (acima de 26 anos), ou seja, uma divisão igualitária. Verificou-se ainda que 35% responderam preferir uma divisão onde 25% de jogadores são veteranos e 75% de novos; 15% dos Treinadores preferem atuar 25% de novos e 75% de veteranos e 12% com apenas jogadores novos (Figura 14). Percebe-se a preferência por um plantel onde os jogadores novos são importantes na contribuição de suas características, porém, apresenta também a necessidade da experiência dos veteranos na busca de um maior equilíbrio coletivo. A junção dos aspectos físicos, como vigor e menor probabilidade de contusões, com a experiência prática de situações de jogos de atletas veteranos, podem justificar as opções verificadas neste questionamento.

Apesar de apenas 15% dos treinadores optarem por um elenco onde prevaleça os veteranos sobre os novos, verificou-se que no último campeonato mundial, realizado na França em 1998, as quatro equipes finalistas, utilizaram em seus plantéis,

70% de jogadores veteranos e 30% de atletas novos (FIFA, 98). Estes dados demonstram nestas equipes, a preocupação de contarem com atletas experientes que possam enfrentar as adversidades desta competição, considerada a mais importante no Cenário Mundial.

Ainda em relação ao plantel ideal, verificou-se que 31% dos treinadores preferem trabalhar com uma equipe composta de 30 atletas profissionais; 57% consideram que 25 atletas profissionais são suficientes e 12% preferem utilizar um plantel com 20 atletas profissionais e o aproveitamento da categoria Juniores para as atender as suas possíveis necessidades de trabalho (Figura 15).

Estes dados justificam-se em razão dos jogos constantes e das dificuldades de manutenção de uma equipe, contusões, suspensões por cartões e adaptações táticas, portanto, o aproveitamento de atletas da categoria Juniores deveria ser procedimento mais comum no trabalho dos treinadores, propiciando assim, não somente a aquisição de experiências a estes jogadores mas também propiciar a revelação de novos talentos para a equipe principal.

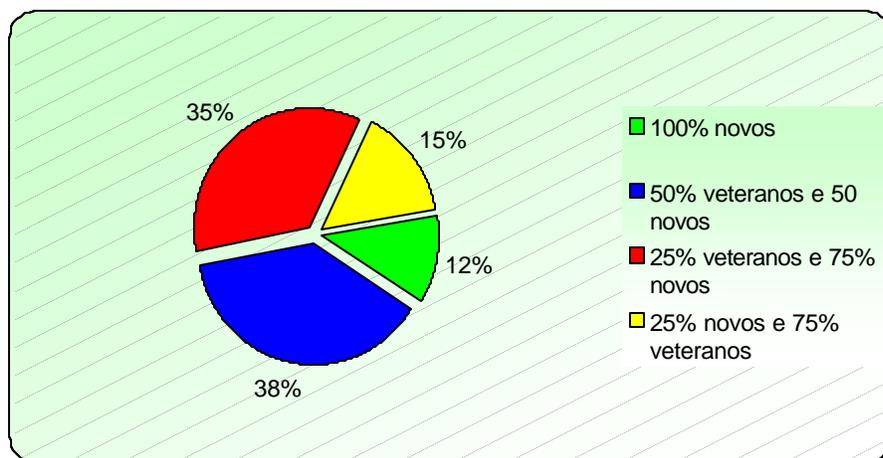


Figura 14 - O plantel ideal segundo os treinadores

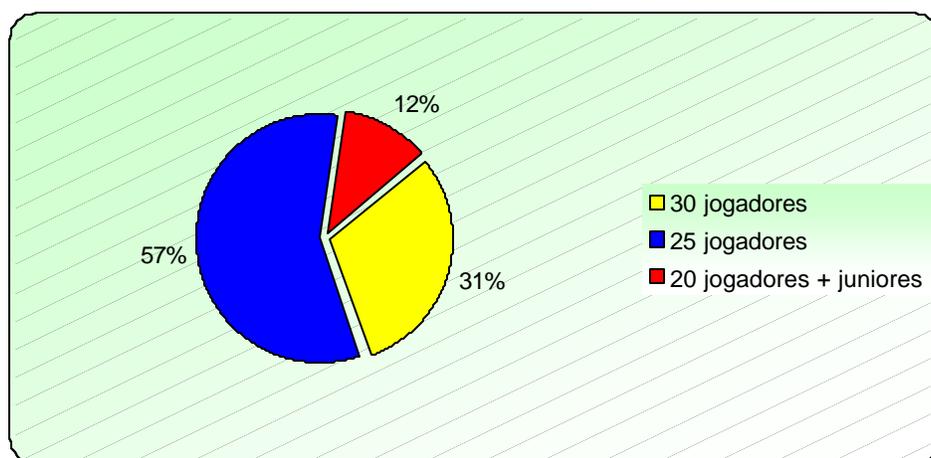


Figura 15: O número de jogadores ideal para uma equipe segundo os treinadores

Em relação as estratégias de ação utilizadas no futebol para a análise de jogos, fica claro a importância da evolução tecnológica neste aspecto e na organização do trabalho de uma forma geral. Sobre a utilização de programas de computador como fonte de informação (dados estatísticos, scalts, programas de animação gráfica), 65% dos atuais treinadores informaram utilizar o computador no seu dia a dia, 27% utilizam esporadicamente e 8% não utiliza este recurso (Figura 16). Estes números demonstram a consciência da maioria dos profissionais (92%) em relação as possíveis contribuições dos recursos informáticos na organização e colaboração ao seu trabalho. Segundo Katz (2001), analisar e integrar informações e recursos de maneira eficiente e efetiva aperfeiçoam o treinamento, a tomada de decisões e as colaborações.

Nesta análise, percebe-se um percentual alto (35%) de profissionais que, apesar de atuarem em equipes de alto nível, ou seja, integrantes da 1ª divisão, ainda não percebem a importância do uso tecnológico para a organização do trabalho e também como recurso na busca da melhora da performance de seus jogadores.

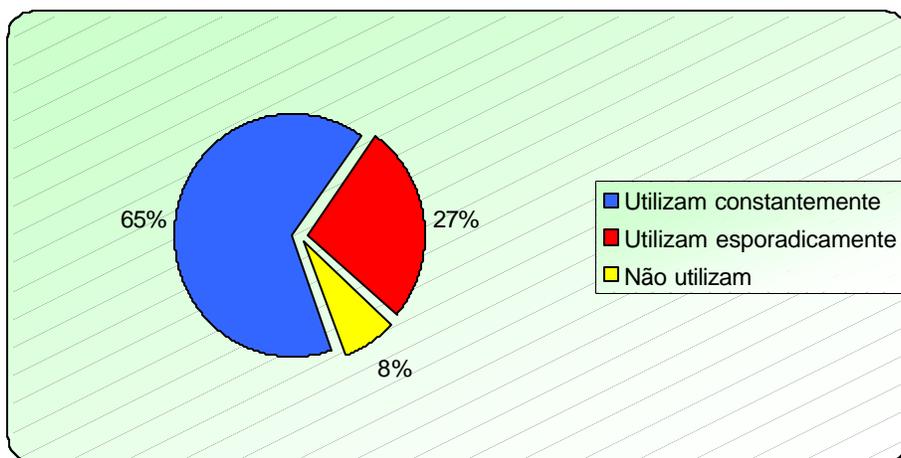


Figura 16 - O uso do computador no trabalho dos treinadores

Em relação a necessidade de um auxiliar técnico, 57% dos treinadores consideraram indispensável a presença deste profissional em sua comissão técnica; 31% consideraram importante e 12% desnecessária (Figura 17).

O recolhimento de todas as informações possíveis sobre o adversário e sobre os dados coletados de sua própria performance tem sido as principais funções deste auxiliar. Nota-se que 88% dos treinadores reconhecem a importância deste profissional em seu trabalho, ficando o treinador, com as informações fornecidas pelo auxiliar, preocupado apenas no aprimoramento das qualidades técnicas e táticas da equipe, ou seja, a correção de suas limitações bem como do preparo específico para possíveis situações de jogo a serem enfrentadas.

Questiona-se se os clubes propiciam ou não as condições necessárias e adequadas para o trabalho deste profissional considerado de suma importância pela maioria dos treinadores. Verificou-se também que 58% dos treinadores utilizam seus auxiliares em cadeiras superiores para repassar informações sobre o andamento do jogo via rádio intercomunicador; 31% utilizam esta estratégia esporadicamente e apenas 15% dos treinadores não a utilizam (Figura 18). Estes dados demonstram que o atual posicionamento do treinador, à lateral do campo, tem dificultado a sua visão para analisar de forma mais precisa as situações de jogo. Isto torna-se um problema, pois as informações repassadas por um auxiliar, mesmo sintonizado com as visões do

treinador, podem ocasionar análises incompatíveis e provocar orientações inadequadas.

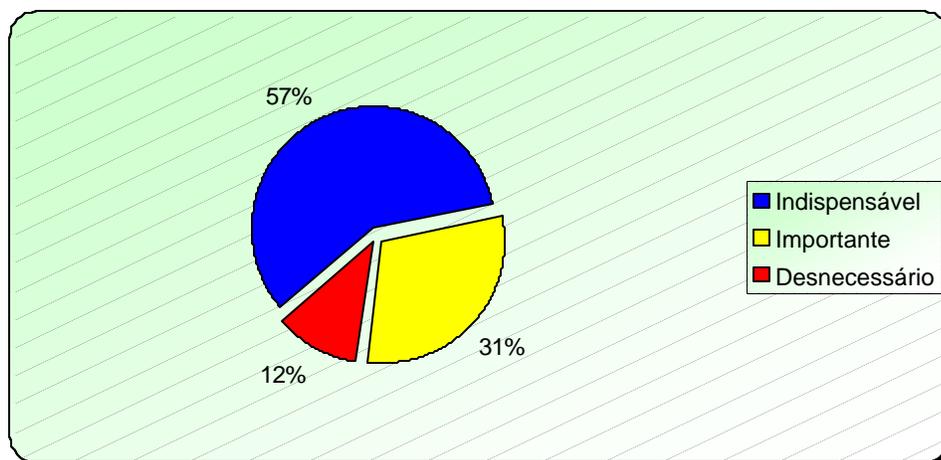


Figura 17: Opinião sobre a função do auxiliar técnico

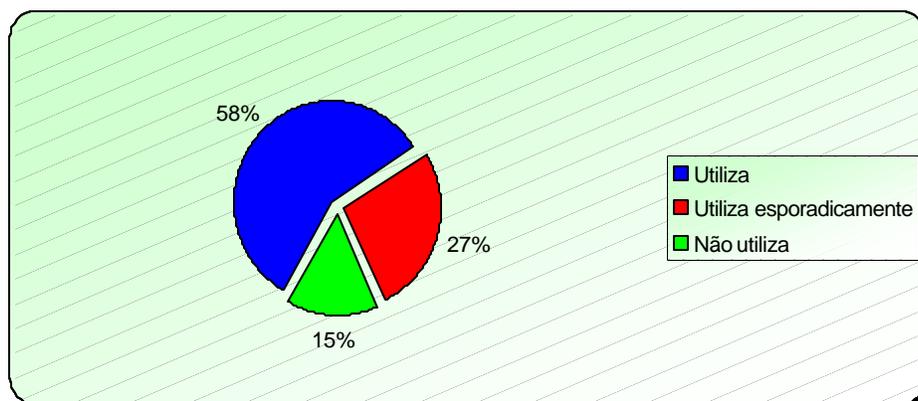


Figura 18 - A utilização do auxiliar-técnico nas cadeiras superiores

Outra área profissional que vem conquistando espaço como elemento fundamental para integrar o trabalho de uma equipe é a Psicologia. Em relação a importância do trabalho de um psicólogo para o treinador de futebol, verificou-se que 43% consideram importante a participação deste profissional; 38% consideram indispensável e 19% desnecessária (Figura 19).

Pelos dados coletados nota-se que apesar da importância da Psicologia relatada neste estudo, principalmente por ser tratar de um grupo e suas relações, os treinadores ainda não a utilizam em sua totalidade, podendo ser este, mais um fator que pode prejudicar a performance de uma equipe e conseqüentemente a sua produtividade. Segundo este estudo, “a competitividade está mais intensa a cada dia e a procura de um diferencial em grandes equipes, nas mais variadas modalidades, é a preparação psicológica” (FLEURY,1998, p. 46). Observou-se ainda, dados de 3 treinadores, que citaram a necessidade do psicólogo ter formação específica para a prática do futebol, ou seja, conhecer a essência desse esporte tão complexo e assim trazer contribuições significativas para a sua evolução.

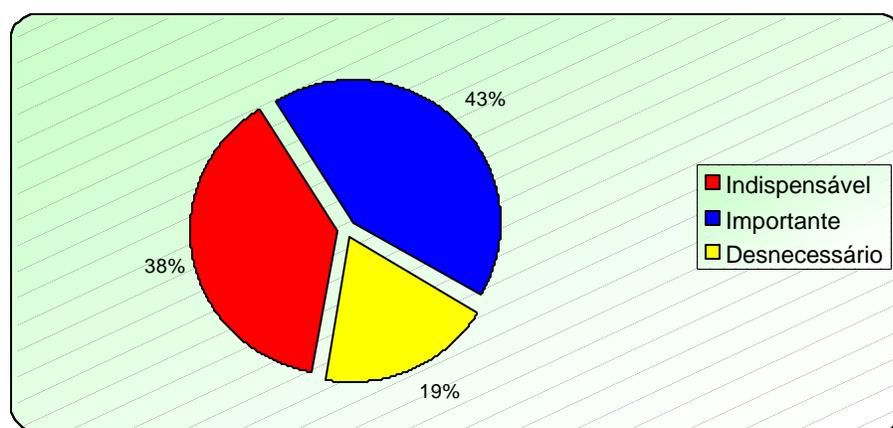


Figura 19 - A importância do Psicólogo na comissão técnica

#### 4.3 - Aspectos Relativos a Análise de Jogo

Sobre a realização ou não de análise de jogos em suas respectivas equipes, 50% dos Treinadores responderam realizar freqüentemente uma análise técnica e tática de seus jogos; 27% realizam as vezes e 23% não realizam (Figura 20). Conforme este estudo, as informações obtidas pelas análises de jogos são fundamentais para corrigir etapas mal desenvolvidas na prática esportiva e conseqüentemente facilitar atingir os objetivos propostos por uma equipe (GARGANTA,2001). Quando percebe-se a

importância deste procedimento e que apenas 50% o realizam, verifica-se um ponto negativo que pode prejudicar em muito os objetivos do profissional Treinador de Futebol.

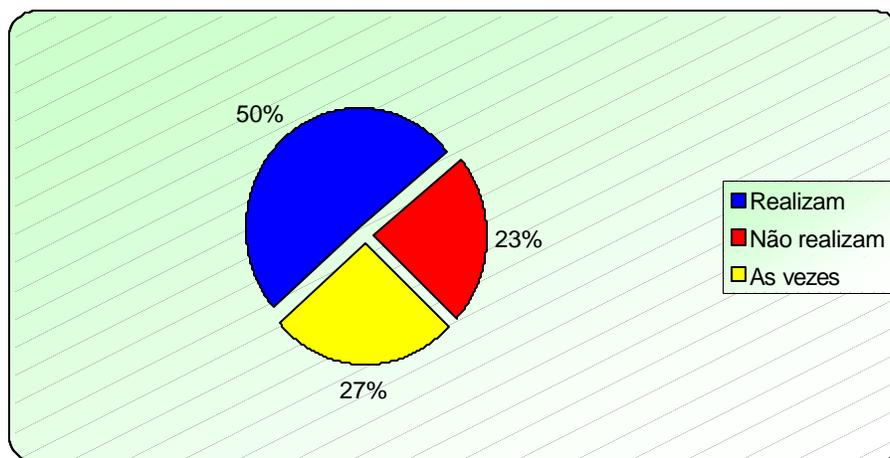


Figura 20 - A análise de jogos nos clubes

A evolução do futebol brasileiro, onde busca-se manter uma supremacia existente em anos anteriores, passa pela constante atualização dos profissionais treinadores de futebol. Ao serem questionados sobre seus conhecimentos em relação aos clubes europeus e a análise de jogos realizadas por estes clubes, verificou-se: 50% responderam ter informações constantes; 23% possuem poucas informações e 27% não possuem informações (Figura 21). Ainda sobre quais informações recebem em relação a análise de jogo, cinco treinadores informaram que clubes europeus estão utilizando filmagens de situações de jogo, onde programas informáticos analisam não somente aspectos táticos mas também erros na realização dos gestos motores. Estas informações seriam interpretadas e repassadas a comissão técnica para a elaboração de treinamento específico. Um treinador observou ainda, que já se utilizam programas de análise tática e que estas informações são encaminhadas aos treinadores em tempo real, sendo aproveitadas com o jogo ainda em andamento. Segundo Garganta (2001), com a globalização e os atuais meios de comunicação em constante avanço tecnológico, as informações são facilitadas a cada dia e isto deve ser uma preocupação de qualquer profissional, em especial a classe dos treinadores.

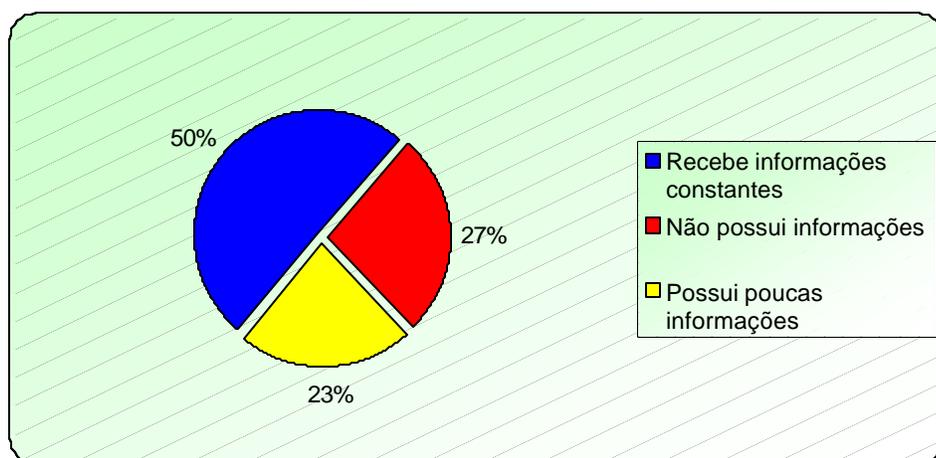


Figura 21 - O conhecimento da análise de jogos dos clubes europeus

Para analisar tecnicamente uma equipe, existem diversos critérios que poderão ser utilizados. Verificou-se neste estudo que, 61% dos Treinadores do Brasileiro 2001 realizam esta análise por observação nos jogos e treinos; 19% utilizam scouts técnicos; 12% avaliam pelos resultados obtidos nos jogos e 8% utilizam testes específicos (Figura 22). Estas informações, somadas as informações da figura 20, poderão demonstrar que são poucos os clubes que realizam análises de jogos com alguma cientificidade. Conforme os estudos analisados (HUGHES e FRANKS,1997; GARGANTA,2001; MCGARRY e FRANKS, 1996), a performance desportiva em função da análise de jogo se torna fundamental para uma melhor performance desportiva, corrigindo etapas mal desenvolvidas no trabalho.

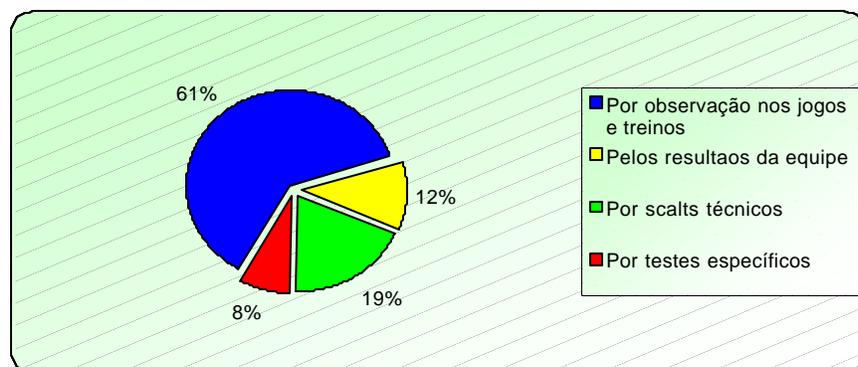


Figura 22 - Critérios utilizados pelos treinadores para avaliarem tecnicamente suas equipes

Obter informações sobre o trabalho a ser executado e suas possíveis dificuldades, podem auxiliar um profissional a atingir uma maior produtividade. Portanto, sobre as informações relativas ao adversário, consideradas importantes para os treinadores na elaboração de suas estratégias de jogo, as principais jogadas táticas, obteve 38% das respostas; 27% consideram os destaques individuais; 19% o sistema de jogo utilizado; 12% a escalação e 4% a estatística de resultados (Figura 23).

Estes dados demonstram informações significativas. Percebe-se uma relação direta entre os 3 itens em destaque: principais jogadas, destaques individuais e o sistema de jogo adotado pelo adversário. Normalmente os destaques individuais surgem de jogadas com êxito que são facilitadas por uma boa distribuição dos jogadores em campo, ou seja, do sistema de jogo aplicado. Percebe-se um desinteresse por estatísticas, 4%, apesar deste critério ser utilizado pela maioria dos esportes coletivos, entre eles o futebol. A dificuldade deste trabalho e de sua interpretação, viagens, treinos e jogos constantes, dificultam a utilização de dados estatísticos, o que demonstra a necessidade de profissionais específicos que possam analisar estes dados, contribuindo com o trabalho do treinador na interpretação de informações significativas sobre a performance de uma equipe.

Este estudo verificou que a análise das ações de jogo mais representativas tem como objetivo perceber fatores que influem no rendimento positivo ou negativo de uma equipe (MCGARRY e FRANKS, 1996, p.445).

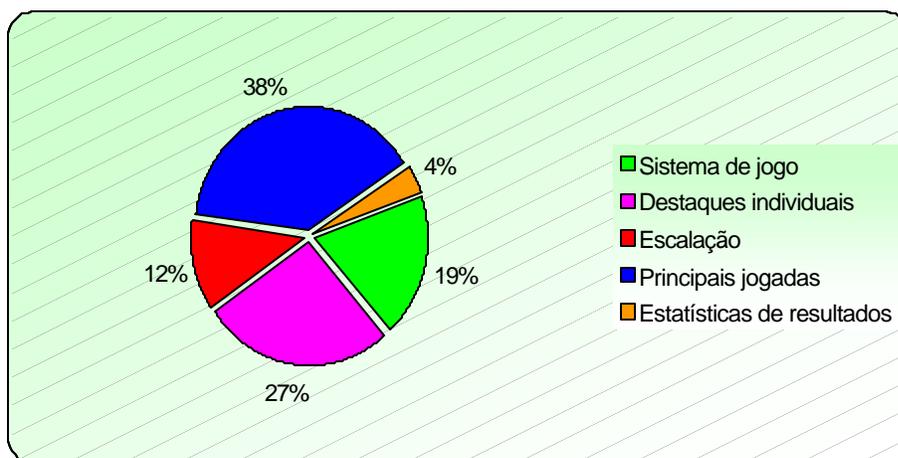


Figura 23 - Principais informações sobre o adversário

As informações obtidas hoje pelos Treinadores em relação aos seus adversários são provenientes de diversas fontes: 46% utilizam observadores; 27% por vídeos assistidos (gravações de TV); 15% obtém as informações pela imprensa; 8% pela Internet e 4% contratam Institutos de pesquisas específicos (Figura 24). Estas diversas fontes nos levam aos seguintes questionamentos: Os observadores (olheiros) contratados pelos clubes utilizam que sistemas na análise dos jogos ? As gravações em vídeos podem trazer informações das principais jogadas ou apenas uma visão limitada de um lance pela dificuldade de cobrir todas as posições e movimentações necessárias num sistema tático ? A imprensa analisa determinadas situações de jogo com imparcialidade e com quais critérios? As respostas a estas questões evidenciam a falta de cientificidade nestas análises, ficando os treinadores muitas vezes, trabalhando com informações baseadas apenas no empirismo. A criação de um departamento com profissionais especialistas em análise de jogos pode contribuir para minimizar esta problemática.

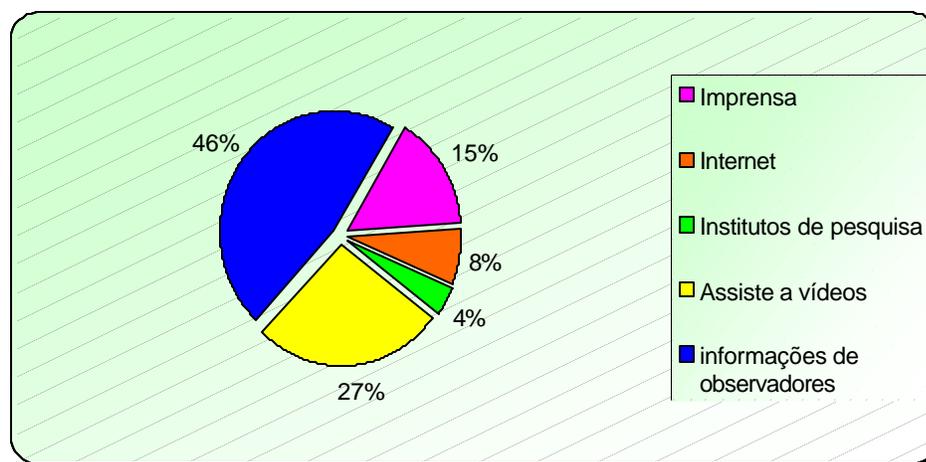


Figura 24 - Fonte de informações dos treinadores

Outro fator considerado importante para o desempenho de uma equipe de futebol são as informações repassadas pelo treinador na preleção de um jogo, ou seja, na preparação de sua equipe para um determinado trabalho. Sobre quais informações são consideradas importantes para se repassar a equipe nos momentos que antecedem ao jogo, obtivemos os seguintes dados: 45% dos treinadores consideraram

que deve-se repassar quais são os destaques e características individuais dos principais jogadores adversários; 31% consideram importante repassar as principais jogadas táticas do adversário; 12% responderam que os pontos vulneráveis do adversário são as informações de maior importância numa preleção; 8% optaram pelo sistema de jogo utilizado pelo oponente e 4% optaram por repassar aos seus jogadores, a atual situação do adversário no campeonato, utilizando esta informação como meio motivador (Figura 25).

Nota-se um a preocupação com o sistema defensivo, ou seja, neutralizar os principais jogadores, ficar atento as principais jogadas ofensivas do adversário, enquanto que a ação ofensiva de sua própria equipe fica limitada a apenas 12% dos treinadores que optaram por explorar a vulnerabilidade adversária. Percebe-se uma relação destas informações em função da formação da maioria dos treinadores atuantes, ex-jogadores de caráter defensivo (Figura 9).

Acostumados a receberem informações de cautela e marcação em suas vidas profissionais na função de atleta, evitando o gol adversário a todo custo, a partir do momento que assumem as funções de treinador, percebe-se que os treinadores continuam a enfatizar preocupações defensivas, não dando a mesma importância na exploração dos pontos vulneráveis do adversário e ao seu próprio sistema ofensivo.

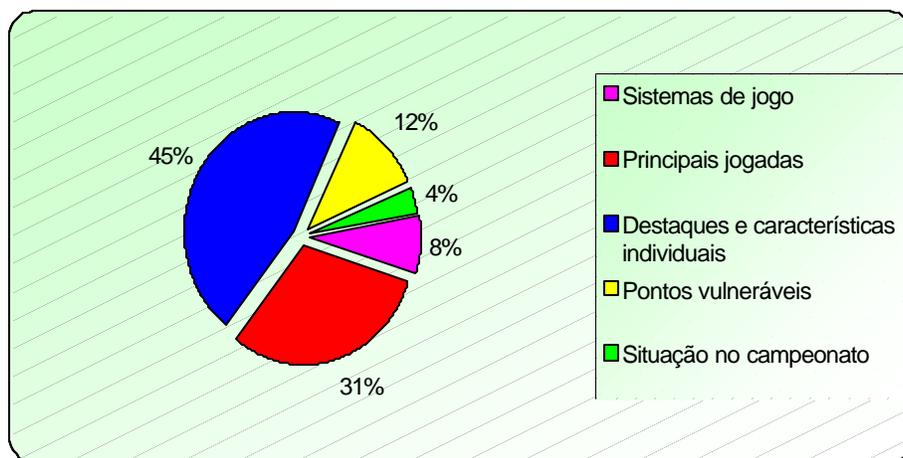


Figura 25 - A preleção e suas principais informações

Sobre a organização dos jogadores em campo para o momento atual do futebol brasileiro, 46% dos treinadores responderam que o melhor sistema de jogo depende da característica dos jogadores de uma equipe. 27% responderam que o Sistema 3.5.2 seria o mais ideal para o atual momento. 23% preferem o Sistema 4.4.2 e apenas 4% optaram pelo sistema 4.3.3 (Figura 26).

Nota-se que o trabalho a ser executado está sendo adaptado ao homem, ou seja, a organização do trabalho (sistema de jogo), necessita levar em consideração as características dos elementos que o executarão. Desta forma, estaremos propiciando aos jogadores, uma condição melhor na execução de suas tarefas, em face de determinadas características físicas, técnicas e psicológicas. Estudos em ergonomia permitem uma melhor compreensão das necessidades e dificuldades do trabalhador na execução de uma tarefa (MONTMOLLIN, 1995 apud WALTRICK, 1996).

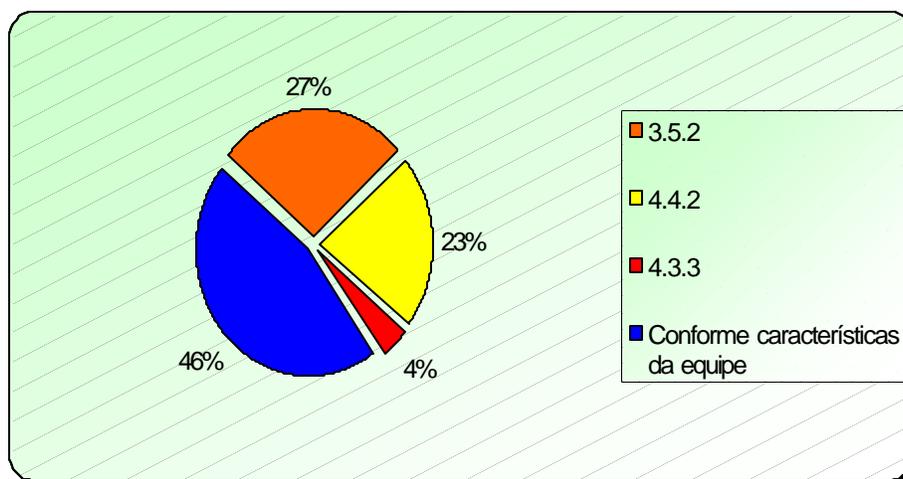


Figura 26 - Sistema de jogo ideal para o atual momento do futebol brasileiro

Organizar o trabalho de forma que os seus resultados sejam atingidos com maior facilidade, é questão fundamental para o aumento da produtividade de qualquer profissional. Sobre a disposição de suas equipes em campo, ou seja, os sistemas de jogo que utilizam atualmente, 50% dos treinadores disseram atuar no sistema 3.5.2; 31% atuam no sistema 4.4.2; 15% responderam que o sistema que utiliza depende de cada adversário a ser enfrentado e 4% disseram atuar com o sistema 4.3.3 (Figura 27). Estas informações mostram uma preocupação com a zona intermediária do campo,

considerada a zona de criação de jogadas, onde procura-se uma possível superioridade que leve a atingir os objetivos propostos no jogo. Outra percepção é que a organização do trabalho exige também uma preocupação com o que os treinadores poderão encontrar de dificuldades nos jogos, ou seja, a análise do adversário a ser enfrentado, conforme estudo verificado na revisão de literatura (HUGHES, 1996). Apesar de existirem outras variações nas formas de se jogar, denominados de sistemas 4.6.0, 4.5.1, entre outros, vale ressaltar que não houve nenhuma citação pelos treinadores de sistemas além dos descritos.

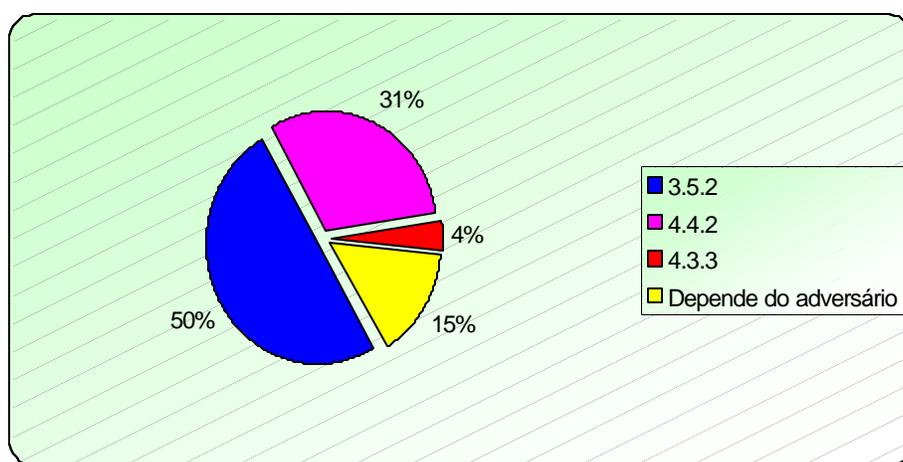


Figura 27 - Sistema de jogo mais utilizado pelos treinadores

Na busca de uma performance ideal, direcionar todo o potencial para a realização de determinadas tarefas, facilitam atingir os objetivos propostos. Indagados sobre a importância da concentração para os jogos, 57% dos treinadores a consideraram indispensável; 35% importante e 8% desnecessária (Figura 28).

Segundo a revisão literária, Fleury (1998) afirma que “a concentração para os jogos deve ter como objetivo principal fazer com que cada profissional de uma equipe dirija toda a sua atenção para um único ponto, a vitória”. Porém, a maioria dos atuais programas de concentração, não são planejados adequadamente, ficando este período utilizado pelo atleta, apenas para se manter em condição mais passiva, assistindo TV, ouvindo música, dormindo.

Apesar de 92% dos treinadores estarem conscientes da sua importância, verifica-se a necessidade de uma melhor utilização deste momento que antecede a realização de um jogo, onde uma equipe multidisciplinar possa desenvolver uma programação que contribua para que o atleta alcance o seu nível máximo de desempenho.

O profissionalismo que busca o futebol, com a necessidade do controle de diversos aspectos: nutricional, emocional, físico, motivacional, entre outros, além de possíveis atitudes inadequadas de jogadores, justificariam a necessidade e coerência da atual chamada concentração.

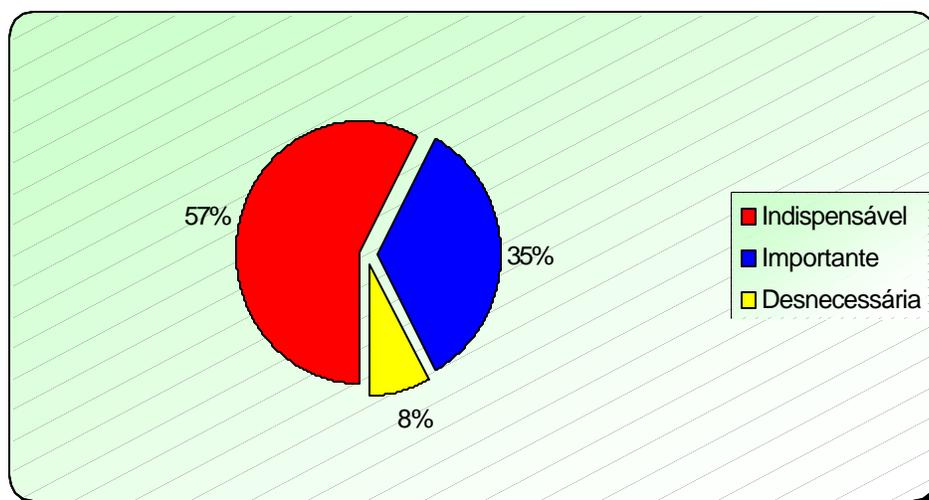


Figura 28 - A concentração para os jogos e sua importância

Com o avanço tecnológico, busca-se cada vez mais recursos para a melhora da performance de uma equipe. Um problema que os treinadores possuem é a dificuldade de comunicação com seus jogadores em tempo real de jogo. Ao se questionar sobre a utilização de pontos eletrônicos nos jogadores que pudessem propiciar uma comunicação no momento do jogo com o treinador, obteve-se as seguintes opiniões: 50% responderam ser indiferentes a esta utilização; 35% a favor e 15% contra (Figura 29). Este é um problema que pode afetar a saúde dos treinadores, pois, muitos, utilizam-se da voz de forma constante e abusiva, o que poderá provocar problemas vocais, instrumento fundamental no seu trabalho. Esta contribuição

tecnológica, utilizada por um clube nas finais do campeonato paulista de 2000, repercutiu nos meios de comunicação e após recurso junto a Fifa, foi proibido de ser utilizado mesmo sem haver aspectos legais que tratassem do assunto. Este é um fator que necessita de maiores estudos pois poderá trazer contribuições nas funções e à saúde do treinador.

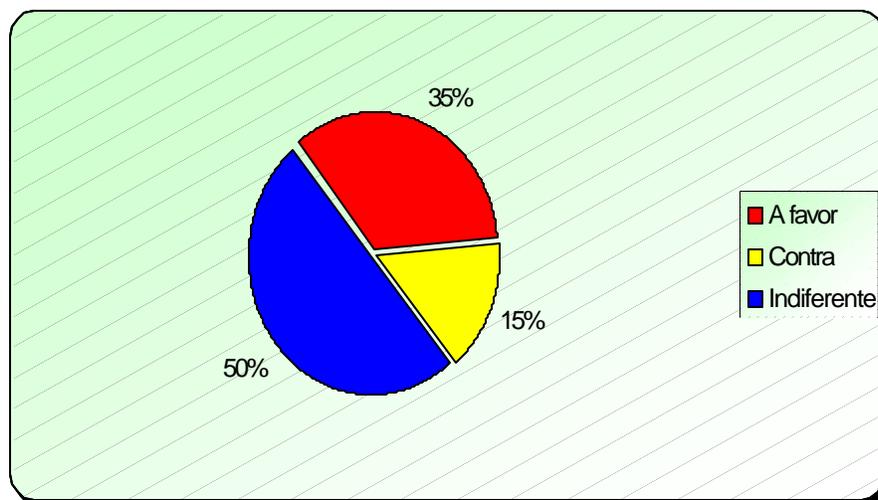


Figura 29 - A utilização de pontos eletrônicos nos jogadores

#### 4.4 Avaliação do Futebol Brasileiro

A valorização de diversos fatores, experiência no comando técnico, sucesso como jogador, conquistas de títulos e passagens pelo exterior, acabam por dificultar o acesso de novos profissionais e supervalorizando o mercado. Verificou-se neste estudo que 84% dos atuais Treinadores estão satisfeitos com a remuneração recebida pelos seus clubes, ou seja, 12% consideram excelente, 57% boa, 27% regular e 4% consideraram ruim (Figura 30). Estes dados, apesar de positivos para os treinadores, trazem uma condição preocupante em face do atual momento pelo qual passa o futebol brasileiro, onde questões financeiras estão sendo revistas pelos clubes. Altos salários acabam por induzir cobranças imediatas de resultado e por fortalecer a problemática da

instabilidade profissional referenciada neste estudo (Figura 12). Como afirma Brunoro (1997), o custo do futebol está se tornando cada vez mais alto e para se evitar problemas futuros, os clubes devem começar a trabalhar com planejamentos mais adequados a realidade nacional.

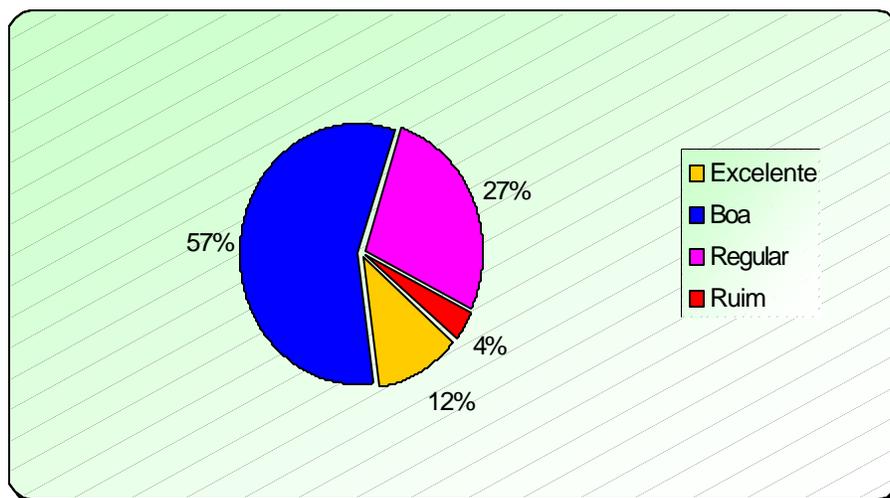


Figura 30 - Situação salarial dos treinadores

Para o desempenho de qualquer atividade profissional, a estrutura ofertada por uma empresa torna-se fundamental na produtividade do trabalhador. Questionados sobre a evolução da estrutura de trabalho ofertada pelos clubes aos Treinadores do futebol brasileiro: estrutura física, ambiente de trabalho, materiais adequados, recursos humanos, entre outros, verificou-se que 46% dos treinadores entrevistados consideraram excelente, atendendo as necessidades; 42% consideraram regular, atendendo parcialmente as necessidades e 12% Ruim ou Muito Ruim (Figura 31). Foram observados ainda por três treinadores, que a estrutura física de alguns clubes, pela falta de um local próprio mais adequado para treinos, acabam por prejudicar o planejamento de trabalho, obrigando a equipe a deslocamentos constantes que acarretam custos ao clube e perda de tempo para o trabalho. No entanto, em sua maioria, 88% mostram que os clubes já se preocupam mais com sua estrutura (centro de Treinamento, equipamentos e recursos humanos especializados) na busca constante de uma melhor condição de trabalho e conseqüente resultados. O São Paulo

Futebol Clube e o Clube Atlético Paranaense tem merecido destaque no cenário nacional por estarem num processo de modernização e cientificidade, recebendo elogios constantes de profissionais da área.

Tais transformações, que buscam diferenciais no trabalho profissional, tornam inevitável comparações com outros países. Questionados sobre a evolução do futebol Brasileiro em relação ao Europeu, 50% dos Treinadores definiram o Futebol Brasileiro como inferior, 27% definiram como muito inferior, 15% no mesmo nível e apenas 6% superior (Figura 32). Acredita-se que os dados relatados anteriormente na figura 12 que demonstram os problemas enfrentados pelos treinadores no Brasil, como a instabilidade profissional, excesso de jogos, aspectos relacionados a organização do futebol, somados as informações positivas do futebol europeu, provenientes principalmente dos meios de comunicação em relação a estas questões, justificariam os resultados descritos nos dados analisados. A própria evolução de outros países no ranking da FIFA (Figura 33), demonstrando melhor performance em relação ao Brasil, demonstram a necessidade de mudanças na organização do futebol brasileiro para sua manutenção entre os melhores deste esporte.

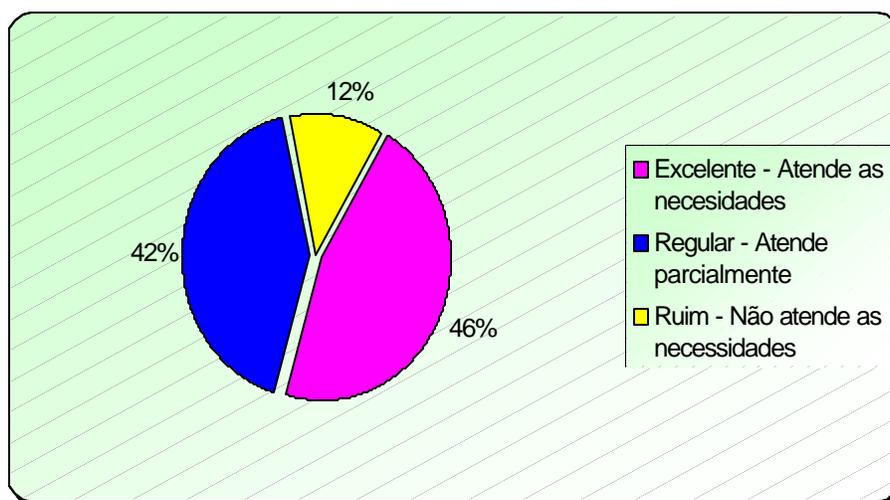


Figura 31 - A estrutura dos clubes de futebol no Brasil

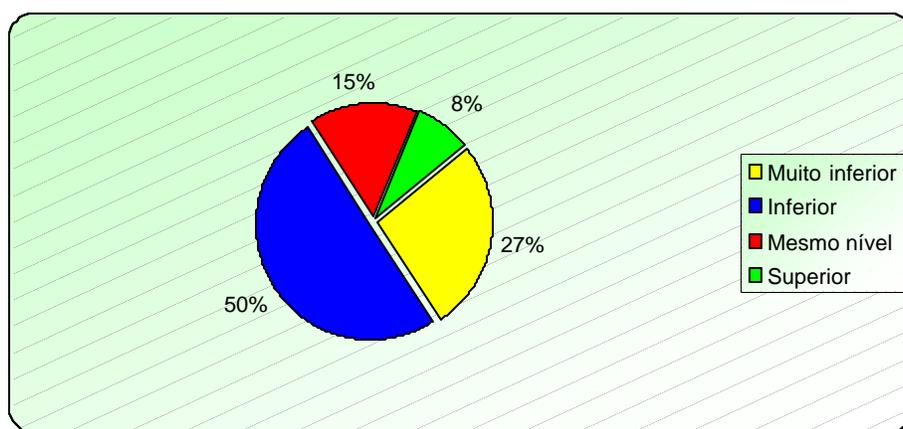


Figura 32 - A evolução do futebol brasileiro em relação ao futebol europeu, segundo os treinadores

Classificação	País	Pontos
1	France	812
2	Argentina	801
3	Brazil	793
4	Portugal	741
5	Colombia	739
6	Italy	734
7	Spain	730
8	Netherlands	722
9	Mexico	714
10	England	712
11	Yugoslavia	710
12	Germany	707
13	Paraguay	691
14	Czech Republic	689
15	Romania	686

Fonte: FIFA (2002).

Figura 33 - Ranking dos países praticantes de futebol

Em relação ao Treinamento realizado atualmente pelos clubes, levantou-se junto aos Treinadores sobre quais áreas necessitam de maior evolução no Brasil. A organização do trabalho, ou seja, o planejamento das ações e a integração da comissão técnica com o clube e seus diversos departamentos, obteve 34% das respostas dos Treinadores, sendo considerada a área de maior problemática; 27% consideraram a preparação tática; 23% a preparação psicológica; 12% a preparação física e 4% a preparação técnica (Figura 34). Os dados analisados evidenciam negativamente a organização do trabalho nos clubes, devendo este aspecto ter atenção especial e ser revisto pelos treinadores e seus respectivos clubes. A busca de novas estratégias de ação, com o auxílio e a integração dos demais membros da comissão técnica, poderão contribuir para a melhora desta área e conseqüente aumento da produtividade.

Em relação a preparação tática, área de maior preocupação dos treinadores após a organização do trabalho, 27%, verifica-se uma preocupação na busca de um melhor rendimento. O repasse aos jogadores de conhecimentos relacionados aos sistemas de jogo se torna fundamental, pois, segundo revisão literária, um jogador necessita não apenas do domínio técnico mas também ter flexibilidade e adaptabilidade as situações de jogo (GRECCO,1992).

Outro aspecto a analisar é a preocupação dos atuais treinadores, 23%, em relação a Psicologia aplicada nos treinamentos. A conscientização da importância desta área (figura 19), principalmente nos aspectos de relacionamento e motivação, devem estar presentes no plano de ação dos atuais profissionais. Segundo este estudo, a qualidade do trabalho em equipe pode ser auxiliada por exercícios e técnicas psicológicas, buscando assim um maior desenvolvimento do espírito de equipe dentro e fora de campo (FLEURY,1998).

Ainda sobre os dados coletados sobre a avaliação das áreas de treinamento, observou-se um índice pequeno, 12%, de profissionais que citaram a Preparação Física e 4% citando o treinamento técnico como questões problemáticas. Os profissionais responsáveis por estes importantes aspectos no desempenho do atleta, estão buscando atuar de forma científica, cobrando de seus clubes a estrutura necessária para as devidas avaliações físicas (laboratórios) e técnicas, adequando seu plano de

treinamento na busca da potencialidade de cada atleta. “A cientificidade, ou seja, aplicação dos conhecimentos, principalmente nas áreas de fisiologia e fisioterapia são fundamentais na preparação física aplicada ao futebol “ (BRUNORO e AFIF,1997).

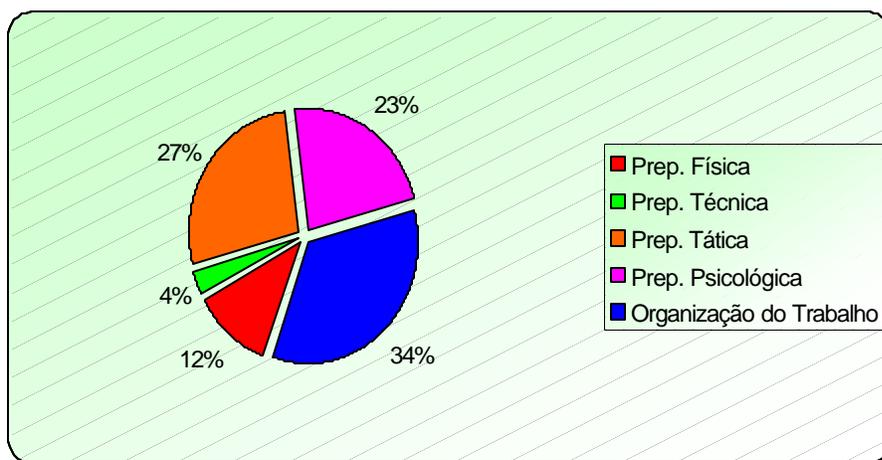


Figura 34 - Áreas do treinamento com necessidade de evolução no Brasil

Na avaliação atual do futebol brasileiro, percebe-se pontos em desenvolvimento, porém, também alguns aspectos que necessitam de estudos complementares e ações para sua evolução. Os dados coletados demonstram a opinião dos treinadores brasileiros sobre estes aspectos que foram conceituados com notas de 0 a 10. desta forma verificou-se os seguintes resultados: Estrutura dos Clubes (nota 8), Evolução do Futebol brasileiro e Formação dos Treinadores (nota 6), nível intelectual dos jogadores e trabalho nas categorias de base (nota 5), calendário de jogos, atuação dos dirigentes (nota 4). Organização do Futebol Brasileiro e nível da arbitragem (nota 3). ( Figura 35)

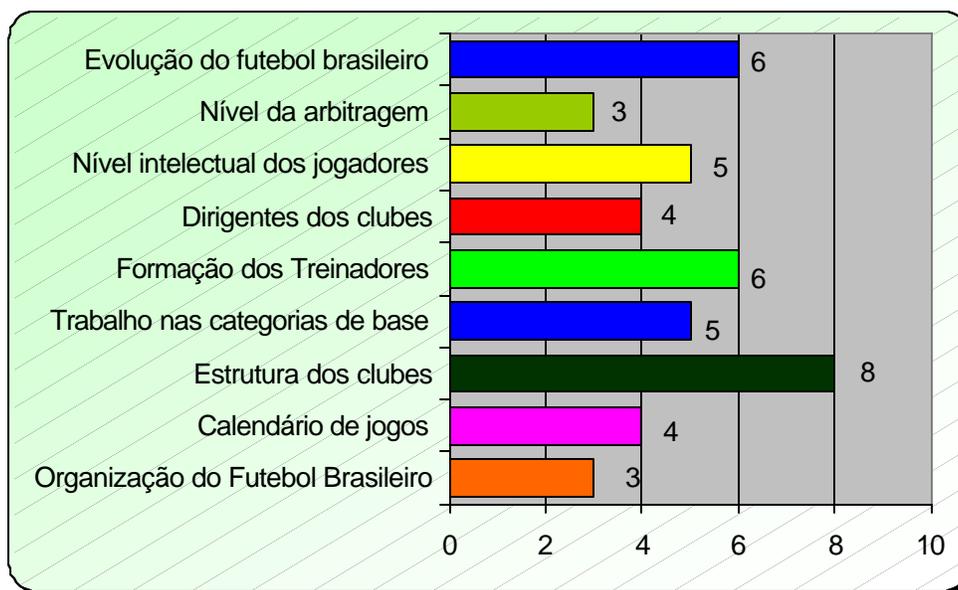


Figura 35 - Avaliação do futebol Brasileiro

Na análise dos dados acima, observa-se que o futebol brasileiro necessita de atenção especial em algumas áreas específicas: em relação ao nível de arbitragem, o conceito obtido (3), torna-se compreensivo por este aspecto influenciar diretamente na produção de uma equipe. Campeonatos já foram decididos por erros comprovados de arbitragem, acarretando injustiças irreparáveis. A seleção e formação mais adequada dos árbitros, avaliação de suas condutas para critérios nas escalas para os jogos, estudos para alterações nas regras do jogo, além da utilização de recursos tecnológicos para o julgamento de lances duvidosos em tempo real, tem sido motivo de constantes discussões pelos profissionais envolvidos com o futebol. Estas mudanças, sem previsões de aprovação, necessitam de estudos complementares que contribuam na solução deste problema.

Em relação ao calendário de jogos, outro aspecto criticado pelos treinadores, conceito 4, percebe-se fatores que justificam este conceito: excesso de campeonatos (Regionais, Estaduais, Nacional, Copa do Brasil, Copa dos Campeões, Taça Libertadores); distância geográfica do país; falta de tempo para treinamentos adequados; sobrecarga física aos atletas; aumento do número de lesões; falta de tempo para a devida recuperação dos atletas e desvalorização do evento pelo acúmulo de

partidas. A busca de novas fórmulas que possam reduzir o número de jogos, respeitando-se as questões citadas, integrando as datas dos torneios estaduais, regionais, nacionais e internacionais é possível e se torna o desafio aos novos dirigentes. Outro fator importante e fundamental para a melhora desta questão, seria a entidade maior que responde pelo futebol brasileiro, CBF, definir com maior antecedência as datas previstas para cada torneio, e estes, seguirem esta orientação, procurando adaptar suas formulas de disputa, contribuindo assim na possibilidade de aplicação de um plano de trabalho adequado aos clubes e suas respectivas comissões técnicas.

A administração do futebol foi outro ponto avaliado com o mesmo conceito da problemática do calendário de jogos, conceito 4. Profissionais de administração que não vivenciaram os problemas de uma equipe terão dificuldades em seu trabalho e necessitarão de um tempo para a adaptação. Em contrapartida, ex-jogadores, sem especialização na área de gestão, não possuem apoio teórico e prático, necessários a esta função (BRUNORO,1997). Portanto, fica evidente a carência no Brasil de administradores com formação específica ao esporte, que possam gerenciar estas questões.

Outro ponto avaliado e fundamental para a evolução do futebol brasileiro, bem como na contribuição do trabalho dos treinadores, é o trabalho de formação das categorias de base nos clubes. Ao analisar o conceito 5 dados pelos treinadores, verifica-se o início de uma preocupação dos clubes com este aspecto. Propiciar aos jogadores não apenas conhecimento técnico e tático, mas também assistência social, educacional, psicológica, médica e odontológica, auxiliarão aqueles que por ventura não possam seguir carreira. A preocupação com a formação de atletas e sua conseqüente evolução, poderão contribuir em muito no nível intelectual dos futuros jogadores, aspecto que apesar do progressos dos últimos anos, ainda necessita de contribuições segundo o conceito dos treinadores (5).

Provenientes em sua grande maioria de camadas sociais carentes, onde as dificuldades de educação, alimentação, estrutura familiar, são fatores que podem contribuir para desequilíbrios comportamentais, demonstram a importância do apoio dos clubes na formação educacional do atleta, pois seu desenvolvimento intelectual se torna

cada vez mais necessário para a compreensão dos conhecimentos necessários à prática do jogo.

Questionados sobre a formação profissional dos treinadores de futebol no Brasil, obteve-se o conceito 6. Este dado pode ser analisado em função da percepção desta classe da necessidade do treinador estar constantemente na busca de novos conhecimentos, fundamentais para sua produtividade. Porém, o surgimento de cursos, denominados de “especialização”, porém, sem reconhecimento e regulamentação da entidade que dirige o futebol, e o não cumprimento pelos clubes de regras claras para a contratação de treinadores, admitindo pessoas sem qualificação adequada e realizando demissões constantes que não respeitam o plano de trabalho em execução, tem prejudicado o trabalho e o surgimento dos novos treinadores.

Em relação a evolução do futebol brasileiro, avaliado com o conceito 6 pelos treinadores, esta análise se torna coerente na busca do processo de modernização que atravessa o futebol no Brasil. Os rumos do futebol nesses tempos de globalização, têm exigido transformações em diversos aspectos. Com o conceito 8, verifica-se que os treinadores avaliaram positivamente a estrutura dos clubes, ou seja, seu local de trabalho. Nota-se, que a melhora dessa estrutura, poderá propiciar uma evolução contínua aos demais aspectos até então criticados. Segundo PRONI, existe uma consciência de que as questões relativas a metamorfose do futebol serão sempre motivo de grande polêmica.

CLUBE	INÍCIO 01/08	01/09	01/10	01/11	CL	FINAL 1ª FASE	CLASSIF. FINAL
AMÉRICA MG	A	A	B	B	25°	B	27°
ATLÉTICO MG	A	A	A	A	2°	A	4°
ATLÉTICO PR	A	A	B	B	3°	B	2°
BAHIA	A	A	A	A	13°	A	8°
BOTAFOGO RJ	A	A	B	B	20°	B	23°
BOTAFOGO SP	A	B	C	C	28°	C	26°
CORÍNTHIANS	A	A	A	A	16°	A	18°
CORITIBA	A	B	C (A)	C (A)	19°	C (A)	17°
CRUZEIRO	A	B	C	C	21°	C	21°
FLAMENGO	A	A	A	A	22°	B	24°
FLUMINENSE	A	A	A	A	6°	A	3°
GAMA	A	A	B	C	26°	C	20°
GOIÁS	A	B	C	C	10°	C	10°

CLUBE	INÍCIO 01/08	01/09	01/10	01/11	CL	FINAL 1ª FASE	CLASSIF. FINAL
GRÊMIO	A	A	A	A	4º	A	5º
GUARANI	A	B	C	C	17º	C	19º
INTERNACIONAL	A	A	A	A	7º	A	9º
JUVENTUDE	A	A	B	B	24º	B	22º
PALMEIRAS	A	A	A	B	5º	B	12º
PARANÁ	A	A	A	A	12º	A	14º
PONTE PRETA	A	A	B	B	9º	B	6º
PORTUGUESA	A	A	A	A	15º	A	13º
SANTA CRUZ	A	A	B	B	27º	B	25º
SANTOS	A	B	C	C	14º	C	15º
SÃO CAETANO	A	A	A	A	1º	A	1º
SÃO PAULO	A	A	A	A	11º	A	7º
SPORT	A	A	B	B	23º	B	28º
VASCO	A	B	C	C	18º	C	11º
VITÓRIA	A	A	A	A	8º	A	16º

A – 1º TÉCNICO

B – 2º TÉCNICO

C – 3º TÉCNICO

CL: CLASSIFICAÇÃO PARCIAL

(A)\* : Retorno do Treinador A

FIGURA 36 - Mudanças de clubes dos Treinadores no Brasileiro/2001

#### 4.5 - Proposição de Novas Estratégias de Ação

Este estudo, ao analisar a organização do trabalho de treinadores de futebol que atuaram no Campeonato Brasileiro de 2001, 1ª divisão, destaca as principais estratégias de ação utilizadas por estes profissionais, na busca constante de evolução e aumento da produtividade de suas equipes.

Em face dos resultados obtidos na coleta de dados, que reflete a opinião destes treinadores, integrantes da elite do futebol brasileiro, este trabalho pretende contribuir para a formação de novos profissionais, propondo como estratégias de ação a utilização de alguns critérios referenciais:

Buscar formação superior em Educação Física e cursos de especialização em Treinamento Desportivo específico. Isto deve ocorrer inclusive para os atletas em

atividade, podendo os clubes propiciar esta formação educacional em convênios com Universidades.

Buscar estágios nos clubes profissionais para aprimoramento da prática do trabalho com atletas profissionais.

Elaborar plano de trabalho onde a filosofia proposta seja incorporada pelo clube e pelos jogadores num curto período, máximo de 4 à 6 meses.

Solicitar elenco com jogadores onde haja uma divisão igualitária de atletas veteranos e novos para aproveitamento das virtudes positivas e características de cada faixa etária.

Não ficar alheio ao avanço tecnológico, solicitando ao clube apoio informático para o trabalho de controle das informações.

Solicitar ao clube a contratação de um auxiliar técnico que possa contribuir no processo de execução e análise do trabalho.

Buscar oportunizar uma maior integração na comissão técnica, de trabalho de um profissional especialista na área de Psicologia esportiva, que desenvolva não apenas a integração da equipe, mas, principalmente, aspectos motivacionais para o trabalho.

Planejar avaliações constantes em relação a performance técnica e tática para correção das principais dificuldades e aprimoramento das virtudes de sua equipe.

Buscar informações em relação a evolução do futebol, não ficando restrito ao âmbito nacional, conhecendo novas metodologias e estudos de outros centros praticantes desta modalidade.

Solicitar aos seus respectivos clubes, a criação de um departamento específico, com profissionais qualificados, que realize um trabalho de análise de jogo não apenas das suas respectivas equipes, mas principalmente das equipes adversárias, repassando estas informações para o plano de trabalho dos demais integrantes da comissão técnica.

Em relação a análise dos adversários, profissionalizar a busca de todas as informações possíveis, dando atenção especial as jogadas táticas e aos destaques e características individuais a serem enfrentados.

Com maior cientificidade no trabalho, aproveitar as informações obtidas pelas análises de jogos, para elaborar de forma objetiva os treinos semanais, procurando assim, corrigir os pontos negativos observados, aprimorar os fundamentos básicos e preparar-se para situações específicas previstas para o jogo.

Aproveitar o período de concentração para direcionar uma programação que busque preparar a equipe em áreas como a nutrição, psicologia motivacional e estratégias de ação para o jogo, buscando desta forma atingir a melhor performance possível para o trabalho a ser executado.

Nas preleções, priorizar as informações dos destaques e características individuais dos principais jogadores adversários e das principais jogadas táticas utilizadas pelo oponente, porém sem esquecer do sistema ofensivo, explorando as deficiências analisadas do adversário.

Organizar o Sistema de jogo a ser aplicado, levando em consideração as características individuais de sua equipe, buscando nesta organização, adaptar os jogadores conforme as necessidades de cada setor e em função dos objetivos propostos para cada jogo.

Na análise dos dados pesquisados, estas estratégias, utilizadas pelos treinadores que colaboraram com este estudo, podem contribuir para a formação de novos profissionais e ao processo de evolução pelo qual passa o futebol mundial.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Este estudo, ao analisar a organização do trabalho de treinadores de futebol, suas principais dificuldades e estratégias de ação na busca de uma maior produtividade, relacionando a importância da análise do jogo neste contexto, conclui que o futebol, pelo seu papel de destaque no cenário mundial, exige do profissional Treinador de futebol uma atenção especial em relação às evoluções em diversas áreas. Novas formas de organização do trabalho na busca constante de uma melhor performance e conseqüente aumento de produtividade devem ser preocupações diárias desta classe. Pelas informações obtidas neste estudo, e com o intuito de contribuir com o trabalho dos treinadores de futebol, propõe-se:

Elaboração de cursos de formação profissional, reconhecidos pela CBF, com critérios e exigências para inscrição e seleção dos interessados: formação em Educação física, rendimento acadêmico, cursos de especialização, experiências na área, prova de conhecimentos específicos, entre outros.

Visando amenizar a questão da instabilidade profissional, principal dificuldade relatada pelos treinadores, poderia estudar-se a inclusão no regulamento dos campeonatos, inclusão esta imposta pelo órgão máximo diretivo do futebol, que limitasse a troca de treinadores numa mesma competição. Isto poderia contribuir para trazer uma maior estabilidade e conseqüente favorecimento a um planejamento mais adequado para o trabalho destes profissionais.

Priorizar a contratação de profissionais com especialização em Administração Esportiva para gerenciar os departamentos técnicos do clube, que possam, através desta formação, propiciar melhores condições de trabalho aos

treinadores, buscando a integração dos profissionais do clube e das filosofias de trabalho na busca de um objetivo único. Percebe-se que a falta deste profissional qualificado no comando gerencial dos clubes, tem influenciado no rendimento de uma equipe de alto nível, desde o trabalho das categorias de base, até intervenções das diversas áreas atuantes no esquema organizacional de uma comissão técnica. Portanto, um esquema organizacional que propicie a estes profissionais encontros para exposição e integração dos trabalhos, seria de fundamental importância para o sucesso na busca dos resultados propostos.

Solicitar aos clubes, a criação de um departamento específico cuja função seja a análise de jogos própria e, principalmente, de equipes adversárias. Este departamento teria como função, através da utilização de diversos meios tecnológicos, câmeras de vídeo, fotografias digitais, observadores, dados estatísticos, utilização de programas de computador, entre outros, recolher todas as informações possíveis referentes a performance das equipes, pontos positivos e negativos nas diversas áreas do futebol: física, técnica, tática, psicológica. Estes dados poderão auxiliar em muito o trabalho do treinador na busca de neutralizar e explorar em sua preparação para o jogo, treinos e preleção, aspectos que são fundamentais para a produtividade de sua equipe.

Enfim, acredita-se que, havendo a preocupação na formação profissional, numa maior estabilidade que propicie o tempo necessário para a execução de um planejamento, o ingresso de profissionais especialistas nos departamentos que gerenciam o futebol e a criação de um departamento profissional específico que aproveite as informações recolhidas pela análises de jogos, pode-se contribuir em muito para a organização do trabalho do treinador de futebol, adaptando este trabalho aos seus atletas, atingindo desta forma, não só uma maior produtividade, mas também uma melhor qualidade de vida a esta classe profissional.

Este estudo buscou trazer contribuições à organização do trabalho de Treinadores de futebol no Brasil, porém, é evidente a necessidade de novos estudos para uma maior compreensão e evolução do futebol brasileiro e em especial deste profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

BRASIL. **CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL**. Seleção. Praia. Competições Nacionais. Disponível em : <<http://www.cbv.com.br>>. Acesso em: outubro 2001.

CORLETT, E. Nigel. Ergonomia das máquinas e ambientes de trabalho. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO e III SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ERGONOMIA e 5º SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 1; 1992, São Paulo. **Anais...**São Paulo: Oboré, 1992. p. 117.

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

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

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

DOBOS, Francis N. Dukes; CICCIO, Francesco M.G.A.F de. A posição da ergonomia na ciência e na indústria. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, out./nov./dez., vol. v, n. 20, p. 1-80, 1977.

FIFA. **Revista Oficial da XVI Copa do Mundo**, França, p. 68-72, 1998.

FIFA. **The next FIFA/Coca-Cola World Ranking**. Disponível em: <<http://fifa.com/>>. Acessado em: Janeiro de 2002.

FLEURY, Suzy. **Competência Emocional**: o caminho da vitória para equipes de Futebol. São Paulo: Gente, 1998.

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

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

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

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

GRECCO, Pablo Juan ; CHAGAS, Mauro Heleno. Considerações teóricas da tática nos jogos esportivos coletivos. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 47-58, jul./dez. 1992.

HUGHES, M. Notational analysis. In: **Science and soccer**. T.Reilly (Ed.) London : E.&F.N.Spon, 1996. p. 344-361.

IIDA, Itiro. **Ergonomia Projeto e Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.

\_\_\_\_\_. **Ergonomia**: Notas de aula. 3. ed. São Paulo: EPUSP, 1992. p. 1-51.

KATZ, Larry. **Inovações na esportiva**: Implicações para o futuro. Canadá: Universidade de Calgary, 2001.

LAVILLE, Antoine. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Pedagógica. 1977.

LEAL, Júlio César. **Futebol, Arte e Ofício**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MCGARRY, T.; FRANKS, I. M. In search of invariant athletic behaviour in sport: an example from championship squash matchplay. **J. Sport. Sci.**, n.14, p. 445-456, 1996.

MORO, Francisco Baptista. **Estudo conceitual de banco de dados ergonômico para uso em projeto de produtos com o auxílio de um manequim 3D**. 1992. 148f. Dissertação (Mestrado) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MOUTINHO, C.A. **Estudo da estrutura interna das ações da distribuição em equipes de Voleibol de alto nível de rendimento**. 2000. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciência do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto.

ORTEGA, José Pino. **Desarrollo y aplicación de una metodología observacional para el análisis descriptivo de los medios técnico/tácticos del juego en fútbol**. 1999. Tesis (Doctoral). Facultad de Ciências del deporte. Universidad de Extremadura. Cáceres. E.s.

\_\_\_\_\_. Evolución de los instrumentos y métodos de observación en fútbol. **Revista Digital**, Buenos Aires, v. 4, n. 17. 1999.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol**. Campinas: Unicamp, 2000.

RIBEIRO, Luiz Carlos. **História e sociabilidade na formação do futebol profissional em Curitiba (1900-1945)**. maio,1998. Mimeo.

SAMPAIO, Antonio Jaime. **Lecturas: Educación Física Y Deportes**. Bueno Aires, v. 4, n. 15, ago. 1999. Disponível em: < <http://efdeportes.com/>>. Acesso em 2001.

\_\_\_\_\_. **Análise do jogo em basquetebol**: da pré-história ao Data Mining. Buenos Aires, 2001. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/revistadigital>>. Acessado em: 2001.

SANDERSON, H. H.; WAY, K. I. The development of na objective method of game analysis in squasch. **British Journal of Sports Medecine**, 1977.

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

SC CONSUTORIA. Esporte e Educação. Disponível em : <<http://www.cbv.com.br.>>. Acesso em: outubro 2001.

SINGER, Robert N. Temas para o treinador ler e refletir. **Revista Treino Desportivo**, Lisboa, v. 2, n 20. Jul. 1991.

SOUZA, D. **Organização tática no Voleibol**: modelação da regularidade de equipas de alto nível em função da sua eficácia ofensiva, nas acções a partir da recepção ao serviço. 2000. Tese (Mestrado). Faculdade de Ciência do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto.

WALTRICK, Ana Cristina de Araújo. **Estudo das Características Antropométricas de Escolares de 7 a 17 anos**: uma abordagem Longitudinal Mista e Transversal. 1996. 151f. Dissertação (Mestrado) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WISNER, Alain. Trabalho e condições de trabalho : ergonomia Método & Técnica. São Paulo : Oboré , 1987. p.11-113.

WOODMAN, L. Coaching: A Science, an art, an emerging profession. **Sport Science Review**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 1993.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Ofício Enviado aos Treinadores

OFÍCIO Nº

Florianópolis, Setembro 2001

Prezado Professor:

Gostaríamos muito de poder contar com sua colaboração em uma pesquisa pela Universidade Federal de Santa Catarina. Estamos analisando a “Organização do trabalho de Treinadores de Futebol. Estratégias de ação e produtividade de equipes profissionais”, sob a orientação do prof. Dr. Edio Luiz Petroski.

O objetivo deste estudo é contribuir para a modernização do futebol brasileiro, e para tal, estamos realizando um levantamento de dados com os profissionais da área, atuantes no Campeonato Brasileiro de 2001, 1ª Divisão, e como seu trabalho é referência no cenário nacional, venho por meio deste solicitar sua colaboração.

Asseguramos desde já que sua identidade será mantida sob sigilo, pois as respostas serão, a partir da coleta de dados, analisadas sob condições de anonimato.

Gostaríamos que os dados fossem preenchidos e entregue em seu clube que nos enviará em envelope anexo já endereçado e selado.

Considerando que o estudo acima exposto é de grande importância para a ampliação do conhecimento e evolução do futebol brasileiro, expressamos mais uma vez a necessidade de sua colaboração.

Sem mais para o momento, agradecemos extensivamente a atenção dispensada,

---

Prof. Mauro Marturelli Junior  
Mestrando em Engenharia da Produção

Obs.: Caso o senhor queira receber um relatório dos resultados finais deste estudo, por favor assinale o requerimento na ultima página do questionário. Colocamos a disposição para quaisquer esclarecimentos nos seguintes endereços eletrônicos:  
marturelli@uol.com.br    petroski@cds.ufsc.br

## APÊNDICE B - Instrumento de Pesquisa (Questionário)

### Identificação dos Treinadores:

Favor conferir os dados, completar ou acrescentar se necessário.

1- Nome:

2- Data de Nascimento:

3- Natural de:

4- Clube Atual:

5- Escolaridade:

( ) Primeiro grau    ( ) Segundo grau    ( ) Terceiro grau

( ) Pós-graduação    ( ) Licenciado em Educação Física

( ) Outros cursos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6- Técnico desde: \_\_\_\_\_

7- Clubes que dirigiu:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8- Caso ex-jogador, citar posição e clubes que atuou:

Posição: \_\_\_\_\_

Clubes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9- Experiências profissionais no exterior:

---

---

---

10- Títulos conquistados como treinador: (citar os mais importantes)

---

---

---

11- Qual sua opinião sobre a necessidade de um treinador ter obrigatoriamente uma formação específica superior, para exercer a profissão. Ex: Formação em Educação Física e Treinamento Desportivo.

( ) A favor ( ) Contra ( ) Indiferente

Obs.: \_\_\_\_\_

Conhecimentos Gerais e Organização do Trabalho:

12- Enumere de 1 a 6, conforme o grau de importância.

Quais as principais dificuldades profissionais que os treinadores enfrentam no futebol brasileiro. (Ex: nº 1 para a principal dificuldade, e 6 para a menor dificuldade entre as citadas).

( ) Instabilidade Profissional

( ) Interferências da Imprensa

( ) Interferências da Diretoria dos Clubes

( ) Relacionamento com jogadores

( ) Calendário de Jogos

( ) Outra: \_\_\_\_\_

13- Qual o tempo mínimo que você considera necessário para a implantação e assimilação de seu plano de trabalho em uma equipe?

- De 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 9 meses
- De 10 a 12 meses
- De 1 a 2 anos

14- Se você pudesse escolher o plantel que tivesse que trabalhar, qual dos elencos abaixo você optaria? Obs.: Considerando-se que os jogadores tenham boa condição técnica e situam-se na casa dos 17 à 25 anos para os novos e acima de 26 anos para os veteranos.

- 50% veteranos e 50% novos
- 25% veteranos e 75% novos
- 25% novos e 75% veteranos
- 100% novos
- 100% veteranos
- Outra formação: \_\_\_\_\_

15- Qual o número de jogadores profissionais que você considera ideal para um elenco de um clube?

- 20 jogadores + juniores
- 25 jogadores
- 30 jogadores
- Outra formação: \_\_\_\_\_

16-) Você utiliza em seu dia a dia, recursos de algum programa de computador?

- Não utilizo
- Utilizo esporadicamente
- Utilizo constantemente.

Em caso afirmativo, qual a função do programa e como você o utiliza no trabalho com sua equipe ?

---

---

17- Qual sua opinião sobre a necessidade de um auxiliar técnico em sua comissão técnica?

- Indispensável
- Importante
- Desnecessário

Obs.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18- Qual sua opinião sobre a inclusão de um Psicólogo na organização de uma Comissão Técnica?

- Indispensável
- Importante
- Desnecessário

Obs.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19- Qual sua opinião sobre a concentração para os jogos?

- Indispensável
- Importante
- Desnecessária

Obs.: \_\_\_\_\_

---

Aspectos relativos a Análise de jogo:

20- Entre os diversos sistemas de jogo, qual você considera o mais indicado para o atual momento do futebol brasileiro ?

Sistema 4.3.3       Sistema 4.4.2       Sistema 3.5.2

O Sistema depende das características individuais da equipe.

Outro: \_\_\_\_\_

21- Qual Sistema de jogo você utiliza atualmente ?

4.3.3       4.4.2       3.5.2       Outro: \_\_\_\_\_

Depende do adversário

22- Na elaboração de uma estratégia de ação para um determinado jogo, existem diversas fontes de informações sobre a equipe adversária.

**ASSINALAR APENAS AS DUAS FONTES MAIS UTILIZADAS.**

Leio as notícias vinculadas pela imprensa:

Visito páginas da Internet.

Contratamos Inst. de Pesquisas para realizarem dados estatísticos.

Assisto a vídeos dos últimos jogos do adversário.

Recebo informações fornecidas por observadores contratados pelo clube.

23- Enumere de 1 a 5, conforme o grau de importância.

Quais informações você considera fundamental obter de seus adversários para a elaboração de sua estratégia de jogo? (Ex: nº 1 para a principal informação e 5 para a menos importante entre as citadas).

( ) Sistema de jogo: Ex.: 4.4.2 , 3.5.2.

( ) Destaques individuais

( ) Escalação

( ) Principais jogadas

( ) Estatísticas de resultados

Outras: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24- Enumere de 1 a 5 conforme o grau de importância.

Em uma preleção, quais comentários sobre o adversário você considera fundamental repassar para sua equipe? (nº 1 para o item mais relevante e 5 para o de menor importância )

( ) Sistema de jogo utilizado

( ) Principais jogadas táticas

( ) Destaques e características individuais

( ) Pontos Vulneráveis

( ) Situação no campeonato

Outras: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25- Você ou seu clube realiza algum tipo de Análise de jogo atualmente.

( ) Não

( ) Sim

( ) As vezes

26- Para avaliar tecnicamente uma equipe, qual critério você mais utiliza?

ESCOLHA APENAS UMA ALTERNATIVA

Resultados de scalts técnicos (Estatísticas)

Por observação nos jogos e treinos

Pelos resultados da equipe

Por testes específicos

Outras formas: \_\_\_\_\_

27- Muitos treinadores utilizam a presença do auxiliar técnico com um rádio intercomunicador nas cadeiras superiores onde a visão é facilitada para transmitir informações sobre o andamento do jogo. Esta prática é comum em seu trabalho.

Não     Sim     As vezes

Obs.: \_\_\_\_\_

28- Você tem conhecimento sobre o que as equipes Européias estão realizando atualmente em relação a Análise de jogo e como os treinadores estão utilizando estas análises na elaboração de seu plano de trabalho ?

Não tenho informações

Recebo informações constantes

Caso sua resposta tenha sido positiva, cite o que mais tem chamado sua atenção:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29- Você é a favor ou contra a utilização de pontos eletrônicos pelos jogadores onde os técnicos podem comunicar-se no decorrer da partida ?

A favor     Contra     Indiferente

Obs.: \_\_\_\_\_

---

Avaliação do futebol brasileiro:

30- Em relação a situação salarial dos treinadores de futebol no Brasil, qual sua opinião sobre o atual nível de remuneração paga pelos clubes da 1ª Divisão.

Excelente – Atende a todas as necessidades

Boa – Atende parcialmente as necessidades

Ruim – Não tem atendido as necessidades

---

31- Qual a situação dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro, em relação a estrutura de trabalho ofertada aos treinadores: ambiente de trabalho, espaços físicos, materiais adequados e recursos humanos

Excelente – Atende a todas as necessidades

Boa – Atende parcialmente as necessidades

Ruim – Não atende as necessidades

Obs.: \_\_\_\_\_

---

32- Na preparação de uma equipe profissional, existem diversas áreas de treinamento.

Em sua opinião, qual área está necessitada de evolução no futebol brasileiro ?

ASSINALE APENAS UMA ALTERNATIVA.

- Preparação Física
- Preparação Técnica
- Preparação Tática
- Preparação Psicológica
- Organização do Trabalho

33- Como você compara a organização do Futebol Brasileiro em relação ao Futebol Europeu?

- Muito Inferior (Necessita de muita evolução)
- Inferior (Detalhes a serem corrigidos)
- Compatível ( Mesmo nível )
- Superior (Estamos evoluídos)
- Muito Superior ( Estamos bem mais evoluídos)

34- De 0 à 10, que nota você daria para as questões abaixo?

- Organização do Futebol Brasileiro
- Calendário de Jogos
- Estrutura de trabalho ofertada pelos clubes
- Trabalho nas categorias de base nos clubes
- Formação profissional dos treinadores do Brasil
- Dirigentes dos clubes
- Nível intelectual do jogador brasileiro
- Nível da arbitragem
- Evolução do Futebol Brasileiro

Opcional:

Email para envio do relatório final da pesquisa:

Caso prefira receber via correio favor especificar o endereço para envio:

---

---

DATA DO PREENCHIMENTO: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_