



COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO TREINADOR DE FUTEBOL: UM OLHAR A PARTIR DOS JOGADORES DESSA MODALIDADE

KNOWLEDGES REQUIRED FOR THE SOCCER COACHES: A LOOK FROM THE SOCCER PLAYERS

COMPETENCIAS REQUIRIDAS PARA LOS ENTRENADORES DE FÚTBOL: UNA MIRADA A PARTIR DE LOS JUGADORES DE FÚTBOL

Luís Felipe Nogueira Silva

Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil

Email: luisfelipenogu@gmail.com

Hudson Rafael Martins Prado

Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil

Email: hudsonrmp@gmail.com

Alcides José Scaglia

Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil

Email: alcides.scaglia@gmail.com

RESUMO

Este estudo objetiva a percepção de jogadores de futebol sobre as competências que seus respectivos treinadores deveriam possuir para alcançarem, juntos, o sucesso esportivo. A pesquisa foi essencialmente organizada a partir de três categorias de conhecimento - profissional, interpessoal e intrapessoal -, confrontadas, na sequência, com a literatura específica referente ao treinador esportivo, no exercício de sua função. Dezesesseis jogadores de futebol federados participaram de entrevistas semiestruturadas e discutiram sobre as competências necessárias para a função de treinador de futebol. As respostas dos entrevistados foram exploradas a partir da técnica de Análise de Conteúdo, ratificando a abordagem qualitativa do estudo. Foram listadas vinte competências, todas definidas por análise indutiva e enquadradas na tríade de categorias pré-estabelecidas. Os resultados assimilaram ligeira sobreposição das competências interpessoais, realçando a importância do gerir pessoas e relações nesse esporte sem, todavia, caracterizar um desequilíbrio proporcional de forças em relação às competências profissionais e intrapessoais.

Palavras-chave: Treinador; Futebol; Competências.

ABSTRACT

The study was based on the perception of soccer players as to the soccer coaches' knowledges should be lean in order to achieve, together, the sportive success. The study was essentially organized from three categories of knowledges - professional, interpersonal and intrapersonal - and then confronts them with the specific literature regarding the sports coaching activity. Sixteen federated soccer players participated in a semi-structured interviews and discussed about thee competences required for the role of soccer coach. The answers of the were explored using the Content Analysis technique, confirming the qualitative approach of the study. Twenty knowledges were listed, all defined by an inductive analysis and within the triad of pre-established categories. The results assimilated the overlapping of interpersonal skills in relation emphasizing the importance of managing social relationships in this sport without, however, a proportional imbalance among the professional and intrapessoal knowledges.

Keywords: Coaching; Soccer; Knowledges.



RESUMEN

El estudio objetiva la percepción de jugadores de fútbol sobre las competencias que sus respectivos entrenadores deberían tener para alcanzar juntos el éxito deportivo. La investigación fue esencialmente organizada a partir de tres categorías de conocimiento - profesional, interpersonal e intrapersonal -, confrontadas, en consecuencia, con la literatura específica referente al entrenador deportivo, en el ejercicio de su función. Dieciséis jugadores de fútbol federados participaron en entrevistas semiestructuradas y discurrieron sobre las competencias necesarias para la función de entrenador de fútbol. Las respuestas de los entrevistados fueron exploradas a partir de la técnica de Análisis de Contenido, ratificando el abordaje cualitativo del estudio. Se enumeraron veinte competencias, todas definidas por análisis inductivo y encuadradas en la tríada de categorías preestablecidas. Los resultados asimilaron una ligera superposición de las competencias interpersonales, subrayando la importancia de gestionar personas y relaciones en ese deporte sin, sin embargo, caracterizar un desequilibrio proporcional de fuerzas en relación a las competencias profesionales e intrapersonales.

Palabras clave: Entrenador; Fútbol; Competencias.

INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste estudo foi investigar as competências necessárias para que um treinador de futebol tenha sucesso, percebidas pelos jogadores de futebol, de modo a inseri-las em três categorias de conhecimento, a profissional, a interpessoal e a intrapessoal para confrontá-las com a literatura específica que produziu conhecimentos acadêmicos referentes ao treinador no exercício de sua função.

O marco teórico fundamentou-se em um modelo que abrange, por parte do treinador de futebol, a aplicação consistente de competências integradas ao conhecimento profissional, aquele relacionado aos aspectos táticos, técnicos e físicos do jogo, sejam eles emergentes de princípios científicos ou declarativos; ao conhecimento interpessoal, permeada à inteligência emocional e capacidade de se conectar aos atletas por meio da didática e diferentes estilos de liderança que visem sensibilizá-los, algo que os ex-jogadores, justamente por terem vivido situações análogas, logram êxito; e ao conhecimento intrapessoal, que converge à introspecção e a inteligência em refletir sobre as próprias fraquezas e nas ações a serem interpeladas. (CÔTÉ; GILBERT, 2009).

Cabe ressaltar, no entanto, que tal categorização proposta inicialmente por Collinson (1996) leva em conta um contexto essencialmente pedagógico, antes de traçar um olhar específico à conjuntura do treinador desportivo de alto rendimento. Essa

categorização serve de alicerce para projetar quatro aspectos, os 4 Cs, tidos como vitais para o desenvolvimento do atleta pelo treinador em diferentes contextos e formulam, de acordo com Côté e Gilbert (2009), o *coaching effectiveness*: competência, atrelada a eficácia em compreender as necessidades de uma equipe para atingir metas; confiança, por meio da intuição positiva da autoestima e motivação; conexão, com a criação vínculo institucional e pessoal com os profissionais ao redor; e o caráter, alimentado pela empatia as regras de conduta do esporte.

A particularidade de contextos específicos e diversidade de situações impede o tracejar de um perfil de conduta uno e eficaz justificando, portanto, a utilização de uma abordagem multidisciplinar para compreender a realidade complexa e multidimensional a que um treinador é exposto e infere a importância do estudar, por parte do treinador, o comportamento dos atletas em contextos naturais, ou seja, em treinos e competições. (MARTENS, 1990; MESQUITA, 2000; GARGANTA, 2007).

O tom de intervenção, ou seja, a maneira com que o treinador interage e intervém junto ao atleta para otimizar a performance individual e coletiva durante os treinamentos e nos jogos, é uma relevante qualidade comportamental, exteriorizada na vertente interpessoal de conhecimentos a que o treinador deve se constituir. (CÔTÉ; ERICSSON, 2015).

Côté e Ericsson (2016) examinaram, justamente, o tom de intervenção dos treinadores



mensurando o impacto dos 4Cs do treinador junto aos atletas durante uma temporada inteira, sob uma perspectiva descentralizada da figura do treinador, dando ênfase às percepções dos próprios atletas. Tais atletas foram separados em três grupos de acordo com seus níveis de habilidade e realizaram uma análise individualizada sobre a interação do treinador. O grupo de atletas com níveis mais baixos de habilidade se destacou por apresentar os menores scores dos 4Cs em relação aos grupos com habilidades maiores, ainda que o tom de intervenção do treinador tenha sido encorajador, com a melhor das intenções e permeado por extrema atenção para com o desenvolvimento da performance individual. O comportamento paterno do treinador, todavia, não soou exatamente positivo aos atletas, que, nesse caso, se sentiram inferiorizados didaticamente em relação aos demais.

A importância deste estudo, portanto, perpassa pelo nível de incidência dos 4 Cs a que o treinador desportivo e, mais especificamente, o treinador de futebol consegue depreender sobre seus atletas, uma vez que estes, durante o estudo, trouxeram à tona competências e intervenções relevantes por parte dos treinadores de modo que sejam compreendidos profissionalmente. Para tanto, tomou-se em conta a realidade brasileira para desenvolver a pesquisa de campo e trazer à luz importantes reflexões quanto a (des) construção do arquétipo ideal para ocupar ao cargo, uma vez que quem o faz é costumeiramente questionado pela opinião pública e não goza de significativa estabilidade profissional.

METODOLOGIA

Aspectos Éticos

O projeto foi submetido e apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com seres humanos da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), sendo assim considerado aprovado pelo parecer nº 1.844.808, e CAAE: 61589316.5.0000.5404.

Caracterização do Estudo

Prezou-se, neste estudo, por uma abordagem estritamente qualitativa, de maneira a abarcar um processo científico explanatório que prezasse pela estruturação dos significados. Estão inseridos nesse processo recursos tais como transcrição, gestão dos dados, aprofundamento dos dados coletados, alerta à fidedignidade dos dados, estruturação dos dados, análise de conexões verossímeis ou não com o arcabouço teórico, discernimento reflexivo quanto aos processos de escrita e representação (SPARKES; SMITH, 2014).

Buscou-se, assim, investigar as competências necessárias para que um treinador de futebol tenha sucesso, percebidas pelos jogadores de futebol, de modo a inserir tais competências em três categorias de conhecimento, a profissional, a interpessoal e a intrapessoal, respaldadas pelos estudos de Côté e Gilbert (2009) para, em seguida, confrontá-las com a literatura específica que produziu conhecimentos acadêmicos referentes ao treinador desportivo e, mais precisamente, o treinador de futebol no exercício de sua função. Tudo isso em consonância com as características que permeiam um estudo descritivo: a definição das características da população investigada, bem como a padronização da coleta de dados tendo em vista seguir fidedignamente o objetivo principal do projeto no sentido de levantar crenças, princípios e atitudes da amostra. Desse modo, em síntese, o estudo pode ser caracterizado por um cunho qualitativo, descritivo e exploratório (GIL, 2008).

Amostra

A amostra foi intencional, tendo como critério de inclusão a obrigatoriedade por parte dos sujeitos entrevistados em estar ou ter sido registrado junto à Federação Paulista de Futebol como atleta e ter disputado competições regulamentadas por esse órgão. Logo, a escolha dos sujeitos foi permeada por terem, em algum momento de suas carreiras, disputado competições de alto rendimento dentro do Estado de São Paulo.



Coleta de Dados Sujeitos

Ao todo foram entrevistados 16 jogadores de futebol que possuem ou possuíam registro junto à Federação Paulista de Futebol nos últimos 10 anos, com idade entre 18 e 42 anos. Considera-se relevante apontar o contexto no qual os sujeitos entrevistados estão inseridos para depreender os resultados obtidos: atletas de futebol, todos brasileiros, que atuam ou atuaram a maior parte de suas carreiras em equipes desprovidas de estrondosos recursos, tanto do ponto de vista financeiro, quanto administrativo ou estrutural. Todos eles foram contatados previamente por e-mail para esclarecer possíveis dúvidas sobre objetivos da pesquisa e formalizar o convite de participação aos atletas e aos clubes com quem possuem vínculos contratuais. Após aceitarem a participar do estudo e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, devidamente aprovado pelo Comitê de Ética, deu-se início o processo de agendamento das entrevistas, realizadas no local e horário de preferência dos sujeitos, assegurando privacidade e confiança dos participantes para o aprofundamento das questões, gravadas em áudio e posteriormente e transcritas para uma análise mais fiel dos dados.

Entrevista semiestruturada

Tendo em vista o caráter qualitativo do projeto, optou-se pela realização da entrevista considerando justamente o panorama complexo que norteia o ambiente esportivo, de modo geral, e delineando o ambiente futebolístico. A entrevista, além de encaminhar dada harmonização entre pesquisador e participante da pesquisa, abrange a investigação de informações diversas e passíveis de uma análise mais profunda (YIN, 2011).

Utilizou-se, nesse caso, uma entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi construído sem que houvesse a regulação de um padrão pré-estabelecido, formulado, portanto, com perguntas abertas, e que ofereceu, aos sujeitos entrevistados, flexibilidade para destilar opiniões, ideias, sentimentos e atitudes a respeito

do tema abordado pela pesquisa. (SPARKES; SMITH, 2014).

Tratamento e Análise de Dados

As informações recolhidas foram analisadas indutivamente em concordância com a Análise de Conteúdo, isto é, uma análise sistemática de modo a obter detalhes de crenças, percepções e descrições acerca da investigação sobre a comprovação das características ideais de um treinador de futebol, enriquecendo a tentativa exploratória (BARDIN, 2011).

A análise dos dados teve sua operacionalização fundamentada pela técnica da análise de conteúdo e teve como premissa a análise categorial, dado seu funcionamento por operações de desmembramento do texto. Assim sendo, as respostas dadas pelos sujeitos entrevistados foram reagrupadas em categorias dando azo, sobretudo, à obtenção de indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. O método da análise de conteúdo segue três etapas básicas, distintas e complementares: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial (TRIVIÑOS, 1987; BARDIN, 2011; QUEIRÓS; GRAÇA, 2013).

A pré-análise consiste na organização e sistematização do material, delimitando os eixos de análise, as estratégias para a coleta e recolhimento de dados e a elaboração de hipóteses e objetivos para a análise posterior. Nesta etapa realizou-se a chamada “leitura flutuante”, cuja finalidade é tomar nota das impressões iniciais das respostas dos sujeitos entrevistados, seguida de uma leitura aprofundada e atenta do documento com a finalidade de alvitrar certas conexões com as hipóteses e objetivos do estudo.

A segunda etapa, cujo intuito é explorar e codificar o material e o significado dado pelos sujeitos do estudo, teve como premissa a formulação de unidades de contexto, caracterizado como “[...] o segmento do texto mais vasto que inclui e enquadra a unidade de registro e permite a sua compreensão” (QUEIRÓS; GRAÇA, 2013, p. 130), seguidas pela emissão das unidades de registro, estas



baseadas na formação de “núcleos de sentido” nos fragmentos inicialmente selecionados à partir da estrutura teórica que norteia todo o estudo (BURTON et al., 2011).

A aplicação deste processo no presente estudo resultou na primeira redução do material. Foram retirados dos dados brutos, excertos e palavras-chaves que prescrevem que competências do treinador de futebol para serem notificadas e organizadas afim de obedecer a análise temática e ao processo de sumarização proposto por Mayring (2014), potencializando uma visão abrangente do material de base. (BARDIN, 2011).

A etapa de exploração do material é finalizada com o processo de categorização das mensagens obtidas. A pesquisa apoiou-se em uma abordagem mista. Nela, o processo analítico é conduzido sobre um foco específico, por meio de categorias determinadas a priori e mantidas pelos referenciais teóricos que servem, como sustentáculo, ao estudo. Assim, as categorias dedutivas foram definidas partindo sob uma perspectiva hipotética de que as competências listadas pelos sujeitos entrevistados são passíveis de associação ao arcabouço teórico. Ao longo do processo de categorização, todavia, notou-se a necessidade de serem inferidas subcategorias, com base nas análises que eram realizadas. Desta forma, utilizou-se também da abordagem indutiva com categorias definidas à posteriori. (QUEIRÓS et al., 2013).

Por fim, a última fase denominada interpretação inferencial abrange o tratamento dos resultados, isto é, isolar, após o processo de categorização, cada uma das categorias indutivas, bem como suas respectivas categorias dedutivas, de maneira a gerar confrontações internas das unidades de registro e possibilitando a averiguação de aspectos pontuais e mais gerais sobre cada uma destas categorias. As categorias de análise adotadas neste estudo foram amparadas pelo tripé de competências evocadas

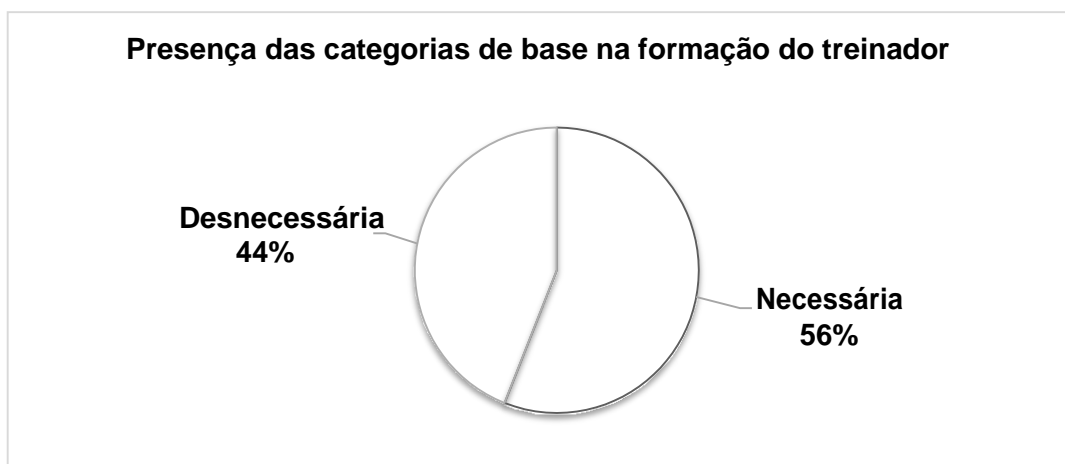
por Cotê e Gilbert (2009), cuja aplicação consistente norteará os êxitos do treinador desportivo: o profissional, o interpessoal e o intrapessoal.

RESULTADOS

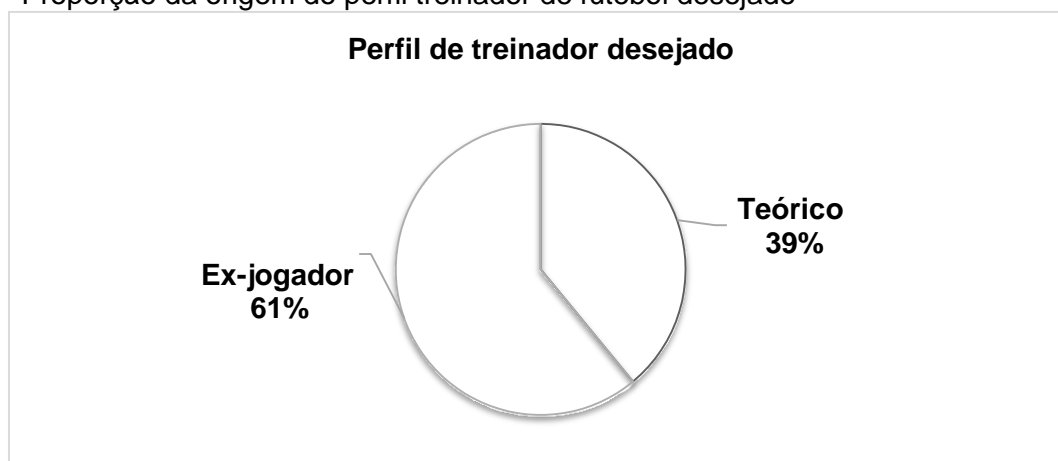
Executamos uma descrição analítica a partir do roteiro de perguntas, que trataram fundamentalmente de impelir com que os sujeitos entrevistados manifestassem competências por eles atestadas para que um treinador de futebol seja bem-sucedido em sua profissão.

Foi possível inferir, a partir da caracterização inicial dos sujeitos entrevistados, o perfil de treinador preferido, evidenciando ou não a preferência por um ex-jogador de futebol profissional na função (os entrevistados deveriam escolher apenas um dos perfis sugeridos), o desejo no futuro em seguir a profissão de treinador de futebol; a necessidade ou não do treinador de futebol trabalhar com as categorias de base antes de chegar ao time profissional; a competência mais admirada do treinador que os sujeitos entrevistados julgaram como o melhor (os sujeitos eram livres em optar por um treinador com quem trabalhar ou outro que julgassem o mais bem capacitado na atualidade).

Os sujeitos entrevistados, em sua ligeira maioria, enxergam as categorias de base como um dos passos fundamentais a serem dados pelo treinador de futebol antes de chegar a uma equipe profissional (Figura 1). Quanto ao perfil de treinador desejado (Figura 2), a proporção é manifesta de modo irrefutável a favor do ex-atleta de futebol em relação ao sujeito que não tenha atuado como jogador de futebol profissional e, além disso, fundamentado sua preparação para exercer o cargo de modo formal e informal.

Figura 1 – Proporção da necessidade das categorias de base na formação do treinador de futebol

Nota: construção dos autores

Figura 2 – Proporção da origem do perfil treinador de futebol desejado

Nota: construção dos autores

Durante a caracterização notou-se que jogadores com menos de 25 anos tendem a dar menos relevância às categorias de base como um dos fatores primordiais para a formação da carreira do treinador de futebol profissional e citaram, como preferido, um treinador de futebol com quem jamais tiveram contato profissional. Os jogadores acima dessa faixa etária, todavia, citaram treinadores com quem trabalharam, algo que pode ser explicado pela maior bagagem profissional e quantidade de experiências vividas que os tornam menos sensíveis ao apelo midiático e aos formadores de opinião pública.

Por fim, elaboramos um gráfico (Figura 3) que estabelece a proporção de competências

requeridas listadas pelos sujeitos entrevistados já enquadradas na categorização prévia. Nota-se, a rigor, certo equilíbrio de forças entre as três categorias de competências, com ligeira proeminência para interpessoal em relação à profissional e intrapessoal.

Destacamos 72 excertos de falas que caracterizam as unidades de contexto que fizeram menções às 20 competências salientadas pelos sujeitos entrevistados. Em um primeiro momento, tais competências foram classificadas como subcategorias de modo a, na sequência, rematar a análise inferencial coletiva e serem enquadradas na categorização prévia.



Tabela 1 – Análise indutiva dos excertos retirados das entrevistas e enquadramento, sob uma perspectiva dedutiva, das competências na categorização prévia: competências profissionais (destacadas pela cor verde), competências interpessoais (destacadas pela cor vermelha) e competências intrapessoais (destacadas pela cor azul)

UNIDADES DE CONTEXTO	COMPETÊNCIAS	CATEGORIA	
S3: "Ele precisa ter convicção daquilo que faz, senão a equipe fica desorganizada."	CONVICÇÃO	INTRAPERSSOAL	
S8: "Ele era muito convicto nas palavras."			
S7: "Em primeiro lugar, o treinador precisa ter foco."			FOCO
S6: "Ser o mais honesto possível"			HONESTIDADE
S3: "Os treinadores europeus parecem se preocupar muito mais em obter conhecimento e os brasileiros acham que são os melhores e fim, mas não são. Não estão no mesmo nível."	AUTO-CRÍTICA	INTRAPERSSOAL	
S4: "Amar muito futebol. Amar aquilo que faz."	AMOR		
S7: "Em clube pequeno, ele nunca é só o treinador. O treinador é um pouco de gerente, um pouco de diretor, ele contrata jogador, ele trabalha com muita coisa envolvida dentro do futebol que é de fora do campo. Já vi treinador cuidar de alimentação, cuidar de ônibus para viajar, já vi treinador fazer muita coisa além das quatro linhas..."	COMPROMETIMENTO	PROFISSIONAL	
S4: "Trabalho, seriedade e transparência."			
S7: "A gente ia jogar contra um time no final de semana, desde quarta-feira já tinha vídeo da outra equipe para a gente estar por dentro de tudo."			
S14: "É fundamental entender dentro de campo, se comportar como profissional."			
S10: Acho que ele tem que entender bastante sobre o jogo, as formas táticas. Entender muito rápido o que acontece na partida. Por exemplo, se ele perder um jogador, vai ter que mudar a formação. Ou se ele ficar com um jogador a mais, tem que entender muito rápido a situação."	CONHECIMENTO ESPECÍFICO	PROFISSIONAL	
S14: "Conhecer a história do futebol, a evolução do jogo nos últimos anos, especialmente do ponto de vista tático, mas técnico e físico porque mudou muito."			
S2: "Ele tem que ter um controle da parte física, da parte técnica, da parte tática [...] que saiba exatamente quais as peças a serem contratadas no processo de contratação, que saiba trazer as peças que melhor se encaixe no modelo de jogo."			
S13: "Entender a dinâmica do jogo, as questões físicas, bioquímicas, fisiológicas, psicológicas, conhecimento técnico, tático, tomada de decisão."			
S6: "Saber tomar decisões dentro de campo. O treinador vai ser importante nos momentos em que precisar da parte técnica."			
S7: "Acho que treinador tem que dominar o campo, mas tem que ter muita coisa fora do campo."			
S5: "Entender de futebol, entender como as coisas funcionam dentro das quatro linhas, dominar esquema tático, saber desvendar como a equipe adversária se comporta."			
S12: "Primeiro de tudo ele tem que ser capacitado e ter conhecimento. Dominar realmente a área."			
S8: "Entender do jogo, como ele é jogado para ajudar taticamente."			
S16: "Acho que precisa ter uma boa variação tática, várias alternativas dentro do jogo, não ter só uma formação específica na partida [...] tinha uma variação muito boa de treinos."			
S6: "Tinha visão de tática, sabia escalar."			



S3: "Se o treinador me ajudasse a ter sucesso, a ganhar os jogos, aceitaria sim, tem que ser profissional, saber aturar [as contradições]."	RESULTADOS	
S5: "A gente espera do treinador o que é esperado da gente também, os resultados."		
S6: " Ele era não perfeito, mas muito vitorioso."		
S11: "Uma treinador muito bem preparado, vitorioso e competente."		
S9: "Tem que fazer o time jogar compacto."	RENDIMENTO	
S13: "Busca pela informação, da equipe adversária, a busca pela análise, o que acontecia, os números do jogo, né. Mostrar o quão eficiente estava sendo nossa equipe ou o adversário, o que eu posso melhorar, o que nós precisávamos buscar como um coletivo para ter a melhora."		
S3: "Acredito que o treinador de futebol, da mesma forma que o jogador de futebol, deveria passar pela base, passar por uma formação."	EXPERIÊNCIA NA BASE	
S2: "A base te dá muita ideia de como lidar com os jogadores, de como enxergar o jogador na frente, de como elaborar o treino, de como ser uma pessoa organizada, isso a base dá muito, competições de alto nível a curto prazo, então a base é muito importante."		
S13: "Na minha opinião, os melhores profissionais vem da base, tinham que estar lá ou vir de lá. Por que o atleta na base está em formação. E se não tiver uma boa formação, vai chegar no profissional e ter que trabalhar tudo o que deveria ter sido feito na base. Então, na minha opinião, os melhores profissionais teriam, inclusive, que estar inseridos nas categorias de base para justamente passar essas informações em cada categoria, cada processo de formação. O treinador deveria pelo menos passar pelo sub-17 ou sub-20 antes de chegar no profissional."		
S1: "Tem que ser vivido no futebol também."		
S3: "Ele conhece como é o mundo do futebol, como é a resenha, como tem que se impor, ele entende como lidar com os jogadores, mais do que o que só estudou."	VIVÊNCIA COMO ATLETA	
S7: "Por exemplo, você pode ter um trabalho bom, mas aí, dentro de campo, se você não consegue passar de uma forma que o atleta entenda a sua ideia, não vai fluir. Então mesmo que o cara não tenha estudado, a vivência dele no futebol criou métodos, mesmo que sejam medianos, mas que saibam passar para o atleta é melhor que o cara que estudou muito e não consegue passar."		
S9: "Ter jogado bola é mais importante. Porque já tem o jeito, né, dentro do campo assim, para ver como é mesmo, como se diz, o espírito dentro do campo. "		
S10: "O treinador que jogou, que sente o que está acontecendo, ele sabe o que você vem sentindo dentro de campo, ele já passou por tudo isso."		
S4: "O jogador sabe o que acontece ali dentro, o jogador entende mais, vai entender o jogo."		
S13: "Analisando todos os aspectos, creio que seja muito importante, além de ter a parte acadêmica e metodológica, ter pelo menos passado pelo campo."		



S1: "Tem que ter bastante estudo."	ESTUDO	
S7: "Tem que ser um cara estudioso, um cara que saiba se atualizar com o mundo do futebol, estar por dentro de tudo e ter ideias novas [...] Era um cara que estudava muito, além de ter ideias novas, ideias boas para passar para a gente."		
S10: "Até penso [em me tornar treinador], mas teria que estudar muito primeiro."		
S3: "Ele passou muito tempo estudando e jogou também, é completo."		
S4: "Estudar muito, se atualizar bastante, manter-se bastante informado, trocar muito informações"		
S2: "Que assista o maior número de jogos possíveis, que tenha um conhecimento de mercado muito grande"	VISÃO DE MERCADO	
S1: "Se a gente vê que o treinador se esforça, é amigo, é parceiro dos atletas, está tentando fazer o dele, os jogadores batem de frente com a diretoria para poder ficar com ele, mesmo se tiver perdendo [...] ele sabe o que eu posso sofrer dentro de campo e fora de campo, porque ele já sofreu na carreira dele como jogador de futebol."	EMPATIA	INTERPESSOAL
S3: "Acredito que o treinador bom é aquele que saiba lidar com o elenco, tenha que conhecer o jogador, extrair o máximo deles".		
S7: "Eu trabalhei com um treinador nos últimos anos muito bom, que conversa com o atleta, de vestiário"		
S9: "O mais importante é a amizade, né. Ser sincero, também ter uma boa relação com o grupo inteiro. Foi ele quem me trouxe para fazer o teste no time que eu defendo hoje. Ele tinha muito carinho por mim, parecia que eu era filho dele, tudo que ele fazia para o filho dele, ele fazia para mim também. Isso dentro e fora de campo."		
S10: " Fora de campo, ele tem de ser amigo dos atletas, ser parceiro de todo mundo. Se ele não for parceiro, os jogadores não vão com a cara dele e não vão render dentro de campo. Sendo camarada fora, dentro de campo o resultado certamente vai ser bom."		
S15: "Trabalhar fora de campo e que também saiba ouvir e saber o que se passa, sai na frente. São grandes as possibilidades de ter sucesso e de conseguir ganhar o grupo. Em todos clubes que passei, o treinador que é parceiro e companheiro, ganha o grupo. Deixa o atleta a vontade e com isso consegue tirar o melhor de cada um."		
S12: "O treinador normalmente tem seus atletas como filho. Ele cuida do atleta dentro e fora de campo. Muitas vezes influencia até em questões familiares [...] dá conselhos. Óbvio que há exceções, o comportamento nosso fora de campo reflete dentro de campo"		
S14: "Entender o jogador fora de campo, saber o que se passa na vida dele, as dificuldades que ele pode ter para tentar brigar com a diretoria por melhores condições de trabalho, de residência. Entender se ele possui algum comportamento em termos de vício que possa atrapalhar na profissão. Acho importante não influenciar, mas tentar ajudar [...]. Não dá para desligar as coisas, acabou treino e tchau."		
S8: "Ter uma boa relação com o grupo, dentro de campo ele tem uma influência muito grande, mas fora deveria ter sempre também. Não pensar só no atleta, mas em tudo o que o cerca [...]."		
S16: "É importante assim, o treinador tá por dentro da vida de seus jogadores, não deve ser fácil assim, acompanhar todos os jogadores, mas o máximo de informações que você conseguir obter de seus jogadores, da vida pessoal, acho importante isso."		
S4: "No momento em que você tem o jogador do seu lado, você constrói uma família no sentido de trazer benefícios para ele ao fazer parte de uma equipe."		

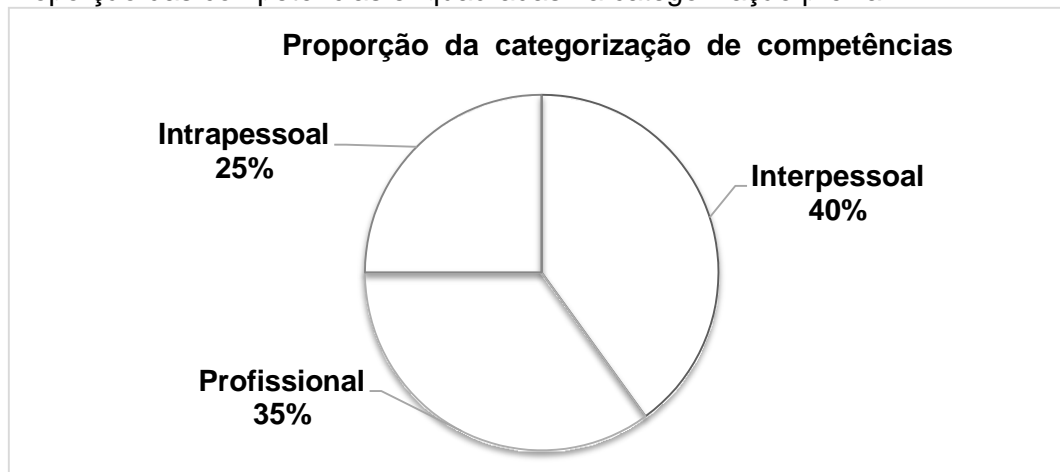


S15: "Um treinador que seja um líder, né. E que saiba motivar os atletas e tirar o melhor de cada um."	LIDERANÇA	
S5: "Liderar uma equipe, saber que existe o lado humano e profissional, saber lidar com isso."		
S16: "Tinha o motivacional, de mexer com o jogador, saber colocar o cara no jogo. As vezes o cara não tá legal numa partida e o treinador consegue colocar um pouco de mais vontade."		
S11: "Conhecer as características de cada atleta como individuo para conseguir extrair o máximo."	PSICOLOGIA	
S9: "Vai além do campo. O atual treinador faz um trabalho muito bom com a gente, tem auxílio psicológico."		
S14: "Conhecimento comportamental seria fundamental. Comportamental que eu digo é entender aspectos psicológicos, comportamentais que influenciam no rendimento do atleta."	DIDÁTICA	
S3: "Passar de maneira clara aquilo que ele quer no treino. Se eu não entender o que ele fala, não consigo exercer o que ele pede [...] ele se preocupava com o fato de cada jogador entender o que ele estava passando, quer cada jogador aplicasse o que ele passava."		
S15: "Saiba passar para o grupo o que ele quer."		
S13: "A forma como ele passava as informações."	CONFIANÇA	
S12: "O treinador é que te posicionar, te ensina a bater na bola, te ensina comportamento."		
S3: "O grupo precisa ter confiança no treinador para atingir o seu máximo, os jogadores não vão jogar com vontade."	MUDANÇA DE COMPORTAMENTO	
S13: "Fazer haver progressão, mudanças de comportamento no atleta."		
S10: "Me motivava bastante, além de me cobrar muito, chegava depois do treino e conversava comigo para explicar, olha, te cobrei por causa disso, disso e daquilo. Ele, na hora, te dava bronca. No meio de todo mundo, a gente ficava até com vergonha, mas te chamava de canto depois e explicava. Isso me motivava muito, além de cobrar, era camarada a ponto de te chegar e te explicar tudo. E ele não dava bronca só, depois vinha o elogio depois de um acerto dentro de campo e isso era bem gratificante."	COBRANÇA	
S7: "Tem que saber lidar com os jogadores fora de campo, principalmente com ego, vaidade de jogador. Acho que treinador tem que dominar o campo, mas tem que ter muita coisa fora do campo, além do que eu falei da parte de saber lidar com a pessoa... tanto de ego, vaidade, lidar para manter o grupo todo junto com ele, né, independente de quem tiver jogando ou não."	GESTÃO DE PESSOAS	
S11: "Saber trabalhar em conjunto. Ser uma gestora de pessoas, a pessoa que dá o suporte emocional, aquela que serve de inspiração e motiva os atletas."		
S2: "Gerir o grupo em primeiro lugar."		
S6: "Saber dirigir um grupo. Saber lidar com um grupo de atletas. Ele tinha comando dentro do grupo, sabia lidar com o grupo."		
S13: "É importante que o treinador trabalhe muito bem a gestão de pessoas. É um dos principais pontos que o treinador tem que conhecer. O negócio é aprofundar mais os estudos para entender com quem ele lida, entender as pessoas para ter uma gestão de grupo mais eficaz."		

Nota: construção dos autores



Figura 3 – Proporção das competências enquadradas na categorização prévia



Nota: construção dos autores

Ao todo, 20 (vinte) competências foram consideradas, conforme análise dedutiva de modo a na sequência serem categorizadas de acordo com o que previa a análise indutiva.

DISCUSSÃO

A discussão defere a importância das competências interpessoais, intrapessoais e profissionais quando integradas de modo a levar em conta as configurações dinâmicas do contexto a que a pesquisa foi empregada para avistar algum tipo de sobreposição de alguma do tridente de competências que alicerçaram esse estudo.

De maneira geral, a percepção de que os jogadores demandam um leque alargado de competências foi, nesse estudo, ratificada, não existindo um perfil único de treinador ideal, e sim o que atua conforme às circunstâncias e necessidades de intervenção, ilustrado pelo equilíbrio de forças na proporção de competências citadas pelos sujeitos entrevistados. Trata-se, pois, da necessidade em compreender a complexidade do campo de atuação, que exige conhecimentos diversificados e competências flexíveis para atender demandas distintas, advindas de sua ação em contextos variados (PACHECO, 2005; PEREIRA, 2009; MILISTETD et al., 2017).

Desse modo, o sucesso de um treinador passa obrigatoriamente pela conjugação de inúmeras variáveis, não dependendo apenas das

vitórias, mas da gestão de um elevado número de recursos e estratégias, correta interpretação dos fatores envolvidos e uma identificação clara das situações mais apropriadas para aplicá-las (POTRAC; JONES; ARMOUR, 2002; MURTHIQUEIRA, 2014).

Faz-se necessário apontar a preferência maciça por treinadores de futebol que anteriormente fizeram carreira como profissionais deste esporte tornando apta a reflexão do estudo de Casaubón e Godoy (1999) que relaciona não apenas a formação do treinador desportivo e do profissional de Educação Física como as competências desenvolvidas por ambos durante o processo de ensino-aprendizagem. O treinador, de antemão, coordena práticas deliberadamente pedagógicas, ainda que não as reconheça a todo momento.

De acordo com Lemyre, Trudel e Durand-Bush (2007), a experiência prévia no esporte em questão norteará o treinador não apenas quanto ao conhecimento específico do jogo e seus aspectos inerentes, mas também oportuniza a socialização com os jogadores, fator que indubitavelmente está associado à sobreposição da competência interpessoal em relação às competências profissionais e intrapessoais, realçando a importância do gerir pessoas e relações sociais nesse esporte e que deve ser enxergado, sobretudo, como humano.

Abre-se margem, assim, para que os treinadores de futebol executem competências como empatia, liderança e gestão de problemas com o intuito de firmar, sobre seus comandados,



uma espécie de manipulação emocional. Isto é, reportá-los a uma necessidade inexorável em responder e superar às expectativas conforme o conceito de inteligência emocional de Goleman (1996) e apoiá-los e motivá-los não apenas no campo de jogo, mas também na vida, como apontam (JANSSEN; DALLE, 2002).

Na mesma direção aponta Santos (2004), que situa a excelência na comunicação como condição *sine qua non* para o êxito do treinador, tendo em vista exprimir de maneira clara o que querem dos atletas, como supõe Beswick (2001). Da mesma forma, há convergência com o entendimento de que o treinar um sistema de interações complexas e entendido como um processo com via dupla de influência, conforme Cushion e colaboradores (2006).

A premissa dos atletas quanto às competências profissionais denota um relevante nível de exigência com a execução de um jogo avistado como “moderno”. A operacionalização dos treinamentos e do desenvolvimento profissional, bem como a submissão à cultura de resultados imediatos, relaciona-se ao processo de evolução física, tática e técnica a que o jogo de futebol tem decorrido ininterruptamente, indo ao encontro do que Mesquita (2000) chama de “capacidade conceitual”, que pressupõe o domínio de conhecimentos específicos da modalidade por parte do treinador.

As competências intrapessoais, ainda que proporcionalmente tenham ficado em terceiro plano, carecem de um autoconhecimento reflexivo, para transcender a interpretação de seu significado e compreender sua significância. Para exprimir uma série de competências atreladas, por exemplo, ao conhecimento interpessoal, tais como liderança, empatia e motivação, é fundamental que o treinador de futebol tenha muito bem calcadas essas atribuições internamente, isto é, ser capaz de se automotivar, controlar impulsos e regular seus próprios estados de ânimo (GOLEMAN, 1996).

A competência intrapessoal é dilatada pelo acúmulo do capital social advindo da experiência positiva na interação e conexão com determinados grupos de indivíduos que reforçam o descortinar da identidade pessoal desde a

infância e adolescência conforme Wilkes e colaboradores (2009). A atmosfera positiva do meio social promove o desenvolvimento da motivação intrínseca e da condição do prazer e do amor ao compromisso de entregar-se ao esporte que permitem ao treinador tolerar as exigências vorazes da profissão e firmar o pacto da supracitada manipulação emocional. (SCANLAN, 1993; COTÉ; FRASER-THOMAS 2007)

É possível inferir, portanto, que a competência intrapessoal não é mais ou menos importante que as demais competências, mas as precede se enxergada como precursora da inteligência emocional, conceituada por Goleman (1996). Destarte, assegura-se a ideia de Bento (2006) que o esporte – e todos os que estão intrinsecamente ligados a ele – é polifórmico e polissêmico e, portanto, carece de olhar verdadeiramente interdisciplinar por meio da aplicação de um paradigma de complexidade que, ao mesmo tempo, separe e associe, e que conceba os níveis de emergência sem reduzir às unidades elementares e as leis gerais (MORIN, 2008).

CONCLUSÃO

Neste estudo, as competências interpessoais do treinador de futebol estão em maior proeminência em relação as competências intrapessoais e profissionais de acordo com o contexto esportivo, financeiro, geográfico e cultural a que os jogadores de futebol, os objetos de pesquisa, estão inseridos.

Dentre as competências mais enfatizadas pelos jogadores de futebol para que um treinador obtenha êxito nesse esporte estão a excelência na comunicação, ao liderar e instruir, a empatia e identificação com os atletas, à gestão de problemas e administração de egos, a psicologia e capacidade em manter alto os níveis de motivação do atleta. Todas essas competências enquadram-se, de acordo com a literatura estudada, categoricamente como interpessoais.

Outras competências como a capacidade de fazer com que os atletas evoluam profissionalmente, necessidade incessante de



obtenção de resultados e o conhecimento específico do jogo foram também citadas, enquadrando-se no leque de competências profissionais. Foco, honestidade, autocrítica e amor à profissão foram outras competências citadas e que se adéquam à gama de competências intrapessoais.

Certificou-se também uma evidente inclinação a treinadores de futebol que tenham vivenciado o esporte, em seu alto rendimento, como atletas e treinadores tidos como “estudiosos” em relação a profissionais cuja base de formação é fundamentalmente acadêmica e que não estiveram inseridos no meio futebolístico profissional como jogadores.

Nota-se a relevância do capital simbólico e o prestígio que um jogador de futebol carrega consigo mesmo após o fim da carreira. Sobre esse aspecto, é possível inferir a relevância dos ambientes formais, que primam pela aquisição de conhecimentos hierarquicamente estruturados em um sistema educacional e que valorizem a prática pedagógica, ainda que no contexto brasileiro existam lacunas nesse âmbito, sobretudo nos cursos de bacharelado em Educação Física, mesmo com o progressivo aumento de artigos científicos acerca do treinador desportivo na última década ou dos ambientes não-formais, calcados justamente na interação com outros treinadores, especialistas e indivíduos conhecedores da prática, mas de forma racional, tendem a se colocar um patamar abaixo dos preceitos advindos da aprendizagem informal (COOMBS, 1974; GALATTI et al., 2016; MILISTETD et al., 2017).

Por fim, é imprescindível colocar que as conclusões deste estudo não tiveram o desígnio de criar generalizações, mas integrar tentativas de compreender o fenômeno abordado mediante à conjuntura em que se deu a pesquisa.

PERSPECTIVAS FUTURAS

O presente estudo constitui uma estreita e elementar contribuição às ilustrações já desenvolvidas em torno do tema. Não nos furtamos, porém, de indicar sugestões para a realização de futuros estudos percorrendo a mesma direção da linha de investigação aqui tomada como base.

Pretende-se dar sequência ao estudo com abordagem semelhante a utilizada, provido, todavia, por uma amostragem mais ampla e diversificada, de modo a entrevistar não apenas jogadores de futebol, mas dirigentes de clubes, jornalistas especializados e torcedores assíduos, personagens que convivem quase que de modo diário com o treinador de futebol e preponderantes na criação de dada estabilidade profissional – ou não – dos que ocupam tal cargo.

Ademais, será interessante efetivar este tipo de investigação com atletas de outras regiões do Brasil e por que não dizer do continente latino-americano, justamente pela muito provável composição de realidades significativamente distintas de maneira a comparar as competências percebidas sobre as competências indispensáveis para que um treinador seja considerado excelente em sua profissão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 10. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2011.

BENTO, Jorge Olímpio; PETERSEN, Ricardo Demétrio de Souza; TANI, Go. **Pedagogia do desporto**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

BESWICK, Bill. **Focused for soccer**. Champaign: Human Kinetics Editor, 2001.



BURTON, Damon; GILLHAM, Andrew; HAMMERMEISTER, Jon. Competitive engineering: structural climate modifications to enhance youth athletes' competitive experience. **International Journal of Sports Science Coaching**, v. 6, n. 2, p. 201-217, 2011.

CASAUBÓN Jesús Medina; GODOY, Sergio Ibáñez. Relaciones entre la formación del entrenador deportivo y la formación del profesor de Educación Física. **Educación Física y Deportes**, v. 56, p. 9-14, 1999.

COLLISON, Vivienne. Becoming an exemplary teacher: integrating professional, interpersonal and intrapersonal knowledge. **JUSTEC Annual Conference**, Naruto University of Education, Naruto, Japão, 1996.

COOMBS Phillip; AHMED, Manzoor. **Attacking rural poverty: how nonformal education can help**, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1974.

CÔTÉ, Jean; FRASER-THOMAS, Jessica. Youth involvement in sport. In: CROCKER, Peter. (Ed.). **Sport psychology: a canadian perspective**. Toronto, Canadá: Pearson Prentice Hall, p. 266-294; 2007,

CÔTÉ Jean; GILBERT, Wade. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. **International journal of sports science & coaching**, v. 4, n. 3, p. 307-320; 2009.

CÔTÉ, Jean; ERICSSON, Karl. The intervention tone of coaches' behaviour: development of the assessment of coaching tone (ACT) observational coding system. **International journal of sports science & coaching**, v. 10, n. 4, p. 699-716, 2015.

CÔTÉ, Jean; ERICSSON, Karl. A season-long examination of the intervention tone of coach-athlete interactions and athlete development in youth sport. **Psychology of sport and exercise**, v. 22, p. 264-272, 2016.

GALATTI, Larissa Rafaela e colaboradores. Sport coaching as a profession in Brazil: an analysis of the coaching literature in Brazil from 2000-2015. **International sport coaching journal**, v. 3, n. 3, p. 316-331, 2016.

GARGANTA, Júlio. Modelação táctica em jogos desportivos: a desejável cumplicidade entre pesquisa, treino e competição. **Proceedings do 1º Congresso Internacional de Jogos Desportivos**. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e Centro de Estudos dos Jogos Desportivos, Porto, Portugal, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 40. ed. São Paulo: Objetiva, 1996.

JANSSEN Jeff; DALE, Greogry. **The seven secrets of successful coaches: how to unlock and unleash your team's full potential**. Cary: Winning the Mental Game, 2002.

LEMYRE, François; TRUDEL, Pierre; DURAND-BUSH, Natalie. How youth-sport coaches learn to coach. **The sport psychologist**, v. 21, n. 2, p. 191-209, 2007.

MARTENS, Rainer. **Successful Coaching**. 4. ed. Champaign: Leisure Press, 1990.

MAYRING, Philipp. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and**



software solution. Klagenfurt: Institute of Psychology and Center for Evaluation and Research, 2014.

MESQUITA, Isabel. **A pedagogia do treino: a formação em jogos desportivos colectivos**. 2. ed. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte, 2000.

MILISTETD, Michel e colaboradores. Formação de treinadores esportivos: orientações para a organização das práticas pedagógicas nos cursos de bacharelado em educação física. **Journal physical education**, v. 28, e2849, p. 1-14, 2017.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MURTHIQUEIRA, Tiago Xavier Leitão. **O bom treinador de futebol: uma perspectiva de alunos do Ensino Secundário praticantes de futebol federado**, 2014. Dissertação (Mestrado em Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário). Departamento de Educação e Sociologia da Escola de Ciências Humanas e Sociais, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2014.

PACHECO, Rui. **Segredos de balneário: a palestra dos treinadores de futebol antes do jogo**. Lisboa, Portugal: Prime Books, 2005.

PEREIRA, Antônio Manuel de Almeida. Os bons profissionais de educação física e desporto e as histórias de vida. **Educación Física y Deportes**, v. 13, n. 128, 2009.

POTRAC, Paul; JONES, Robert Lloyd; ARMOUR, Kathleen. It's all about getting respect: the coaching behaviors of an expert English soccer coach. **Sport, education and society**, v. 7, n. 2, p. 183-202, 2002.

QUEIRÓS, Paula; GRAÇA, Amandio. A análise de conteúdo (enquanto técnica de tratamento de informação) no âmbito da investigação qualitativa. In: MESQUITA, Isabel; GRAÇA, Amandio. (Orgs.). **Investigação qualitativa em desporto**. Porto, Portugal: CIFI2D, 2013.

SANTOS, Rui; RODRIGUES, José. A atividade pedagógica do treinador: diferenças entre treinadores e professores em dois contextos (escola/clube), no treino de ténis com jovens. In: FERREIRA, Vítor SARMENTO, Pedro (Eds.). **Formação desportiva, perspectivas de estudo nos contextos escolar e desportivo**. Lisboa, Portugal: Gráfica 2000, 2004.

SCANLAN, Tara e colaboradores. An introduction to the sport commitment model. **Journal of sport & exercise psychology**, v. 15, p. 1-15, 1993.

SPARKES, Andrew; SMITH, Brett. **Qualitative research methods in sport, exercise and health: from process to product**. New York, USA: Routledge, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WILKES, Scott; MACDONALD, Dany; HORTON, Sean; COTÊ, Jean. The benefits of sampling sports during childhood. **The physical and health education journal**, v. 74, n. 4, p. 6-11, 2009.



Dados do primeiro autor:

Email: luisfelipenogu@gmail.com

Endereço: Av. Luiz Antônio Azevedo Bittencourt, Condomínio Morar Mais, Bloco Hortência, ap. 24, Jd. Esmeralda, Limeira, SP, CEP 13484-458, Brasil.

Recebido em: 09/10/2017

Aprovado em: 30/12/2017

Como citar este artigo:

SILVA, Luis Felipe Nogueira; PRADO, Hudson Rafael Martins; SCAGLIA, Alcides José. Competências requeridas ao treinador de futebol: um olhar a partir dos jogadores dessa modalidade. **Corpoconsciência**, v. 22, n. 01, p. 24-39, jan./abr., 2018.