



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Jorge Lucas Petronieri da Rocha

**INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE E DO TEMPO DE
PERMANÊNCIA DOS TREINADORES SOBRE O DESEMPENHO DE
EQUIPES BRASILEIRAS DE FUTEBOL MASCULINO: ANÁLISE DE
2009 A 2018**

Limeira
2019



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Jorge Lucas Petronieri da Rocha

**INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE E DO TEMPO DE
PERMANÊNCIA DOS TREINADORES SOBRE O DESEMPENHO DE
EQUIPES BRASILEIRAS DE FUTEBOL MASCULINO: ANÁLISE DE
2009 A 2018**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Ciência do Esporte junto à
Faculdade de Ciências Aplicadas da
Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Profa. Dra. Fúlvia de Barros Manchado Gobatto

Coorientadora: Profa. Julia Gravena Passero

Limeira
2019

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

R582i Rocha, Jorge Lucas, 1997-
Influência da rotatividade e do tempo de permanência dos treinadores sobre o desempenho de equipes brasileiras de futebol masculino : análise de 2009 a 2018 / Jorge Lucas Rocha. – Limeira, SP : [s.n.], 2019.

Orientador: Fúlvia de Barros Manchado Gobatto.

Coorientador: Julia Gravena Passero.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Pessoal - permanência. 2. Rotatividade de pessoal. 3. Treinadores. 4. Avaliação de desempenho. 5. Futebol. I. Gobatto, Fúlvia de Barros Manchado, 1980-. II. Passero, Julia Gravena. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Influence of coach turnover and length of stay on the performance of brazilian men's soccer teams: analysis from the last 2009 to 2018

Titulação: Bacharel em Ciências do Esporte

Banca examinadora:

Julia Barreira Augusto

Data de entrega do trabalho definitivo: 26-11-2019

Autor: Jorge Lucas Petronieri da Rocha

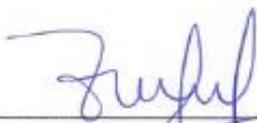
Título: Influência da rotatividade e do tempo de permanência dos treinadores sobre o desempenho de equipes brasileiras de futebol masculino: análise de 2009 a 2018

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências do Esporte.

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas.

Aprovado em: 26/11/19.

BANCA EXAMINADORA



Prof(a). Dr(a). Fúlvia de Barros Manchado Gobatto - Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Prof(a). Julia Gravena Passero – Coorientadora
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Prof(a). Ms(a). Julia Barreira Augusto – Avaliadora
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.



Dedico este trabalho à Deus e a Brenda, por estarem sempre cuidando de mim, mesmo que de longe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por tudo de bom que ele me propõe nessa vida.

Gostaria de agradecer também a todos que me ajudaram nessa caminhada árdua que foi a faculdade, amigos, família e professores.

Agradecimentos em especial a minhas orientadoras, Julinha e a Fúlvia, por toda atenção e ajuda que me deram para que eu pudesse fazer este trabalho. Também gostaria de agradecer a Republica Tsunami e ao Futsal AAASE, por todos os momentos de aprendizado, companheirismo, alegrias e tristezas que passamos juntos, sem eles a faculdade não teria sido a mesma.

Por último aos meus pais que me deram suporte para poder morar tão longe deles e sempre me apoiando para seguir meus sonhos.

“... o importante não é o que acontece,
mas o que fica em nós desse acontecer.”
Vergílio Ferreira

ROCHA, Jorge Lucas Petronieri. Influência da rotatividade e do tempo de permanência dos treinadores sobre o desempenho de equipes brasileiras de futebol masculino: análise de 2009 a 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência do Esporte) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2019.

RESUMO

O(A) treinador(a) é considerado o(a) protagonista, na qual exerce uma função importante dentro do clube, tendo como meta o melhor desempenho da equipe nos campeonatos disputados ao longo da temporada. O planejamento, a organização, a implementação de estratégias, o treinamento, o comando em jogos, entre outras diversas funções, são elementos fundamentais exigidos de um(a) treinador(a). Para a implementação de tal complexidade, é necessário tempo de trabalho, algo que não acontece comumente no Brasil, sendo esse um dos países com maiores índices de demissões de treinadores(as) no mundo. Desse modo, o presente estudo objetivou investigar a influência da rotatividade e do tempo de permanência no desempenho dos clubes. Para isso, o período compreendido entre 2009 a 2018 foi investigado, sendo inicialmente triadas todas as equipes de futebol masculino. A partir dessa seleção inicial, a ênfase foi destinada à análise das equipes de futebol masculino que figuraram nas quatro primeiras colocações dos três principais campeonatos por esses clubes disputados, a saber: (1) Copa Libertadores da América, (2) Copa do Brasil e (3) Campeonato Brasileiro. A mineração dos dados sobre as aparições dessas equipes em classificação de destaque nesses campeonatos foi realizada por meio dos endereços digitais (sites) da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e da Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL). Para identificar a rotatividade dos(as) treinadores(as), foi utilizada a plataforma do Globo Esporte®, a qual compila essas informações, alimentando o banco de dados sobre essa demanda. A partir dessas informações e analisando desempenho esportivo dessas equipes em melhores colocações nos campeonatos selecionados, dados descritivos foram apresentados como média \pm e correlação produto-momento de Pearson foi empregada. De acordo com as análises aqui adotadas, nesse período o tempo médio de permanência dos treinadores em equipes foi $4,5 \pm$ meses, sendo esse resultado maior quando observadas as cinco primeiras colocadas ($9 \pm$ meses). Os resultados mostram que o Grêmio foi o clube que obteve o melhor desempenho esportivo, com 64,3% de aproveitamento, apenas 12 trocas de treinador em todo período estudado, com uma média de 9,3 meses de permanência de cada profissional no cargo. Foi encontrada uma alta e significativa correlação ($r=0,745$, $p=0,000$) entre tempo de permanência do treinador e desempenho das equipes de futebol, o que não fica evidente quando apenas os cinco primeiros colocados são analisados. Esses resultados sugerem que, quanto maior o tempo de permanência dos(as) treinadores(as) no mesmo clube, melhor é o desempenho da equipe.

Palavras-chave: Treinadores; Rotatividade; Desempenho; Tempo de Permanência; Futebol Masculino.

ROCHA, Jorge Lucas Petronieri. Influence of coach turnover and length of stay on the performance of Brazilian men's soccer teams: analysis from the last 2009 to 2018. Completion of course work (Undergraduate Sports of the Science) - College of Applied Sciences, State University of Campinas, Limeira, 2019.

ABSTRACT

The coach is considered the protagonist, in which he plays an important role within the club, aiming at the best performance of the team in the Championships played throughout the season. Planning, organization, strategy implementation, training, game command, and many other functions are all required elements of a coach. For the implementation of such complexity, it takes time to work, something that does not happen often in Brazil, this being one of the countries with the highest rates of coaches of layoffs in the world. Thus, the present study aimed to investigate the influence of turnover and length of stay on club performance. For this, the period from 2009 to 2018 was investigated, being initially screened all male soccer teams. From this initial selection, the emphasis was placed on the analysis of the men's soccer teams that were in the first four places of the three main championships by these clubs, namely: (1) Copa Libertadores da América, (2) Copa do Brasil and (3) Brazilian Championship. Data mining on the appearances of these teams in prominent classification in these championships was performed through the digital addresses (websites) of the Brazilian Football Confederation (CBF) and the South American Football Confederation (CONMEBOL). To identify the turnover of the coaches, the Globo Esporte® platform was used, which compiles this information, feeding the database about this demand. mation and analyzing the sports performance of these teams in the best places in the selected championships, descriptive data were presented as mean \pm and Pearson product-moment correlation was employed. According to the analyzes adopted here, in this period the average length of stay of the coaches in teams was $4.5 \pm$ months, this result being higher when the first five placed ($9 \pm$ months) were observed. The results show that Grêmio was the club that had the best sporting performance, with 64.3% of success, only 12 coach changes in all studied period, with an average of 9.3 months of stay of each professional in the position. A high and significant correlation ($r = 0.745$, $p = 0.000$) was found between coach permanence and performance of soccer teams, which is not evident when only the top five are analyzed. These results suggest that the longer the coaches stay in the same club, the better the team's performance.

Keywords: Coaches; Turnover; Performance; Length of stay; Men's soccer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Correlação entre as trocas de treinadores(as) em relação ao aproveitamento no Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil e Copa Libertadores da América nos anos de 2009 a 2018.....	27
Figura 2	Média de permanência dos(as) treinadores(as) de todos os clubes analisados em relação aos anos de 2009 a 2018.....	29
Figura 3	Painéis de tempo de duração dos treinadores e a quantidade representada em meses, em relação aos anos, em que cada treinador permaneceu dos cinco clubes selecionados (Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Corinthians e Palmeiras). Cada letra ou letra´ representa um treinador diferente.....	30
Figura 4	Receitas totais dos clubes brasileiros de futebol masculino em 2017 e 2018.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Aproveitamento dos clubes Brasileiros nos Campeonatos disputados: número de vezes que tiveram aparições entre as quatro melhores posições do Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil e o número de vezes que classificaram para a Copa Libertadores da América (frequência), em relação ao número de campeonatos que foram disputados no período de 2009 a 2018 (total)22
Tabela 2	Clubes de futebol brasileiro masculino e o aproveitamento de acordo com os dados da tabela 1.....25
Tabela 3	Clubes analisados, número de trocas de treinadores, Clubes analisados, número de trocas de treinadores, quantidade de treinadores que passaram pelo clube, tempo médio (em meses) de permanência e o total de aproveitamento em relação aos campeonatos disputados nos anos de 2009 a 2018.....26
Tabela 4	Quantidade de trocas de treinadores(as) durante o período analisado (2009 a 2018), em relação ao número de clubes escolhidos e a média de duração em meses dos(as) treinadores(as) nos respectivos anos.....28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FREQ	Frequência
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CONMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
UEFA	União das Federações Europeia de Futebol

LISTA DE SÍMBOLOS

/ Sem treinadores efetivos no período

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
2.	OBJETIVOS	20
3.	MATERIAIS E MÉTODOS.....	21
3.1	Clubes participantes.....	22
3.2	Instrumentos de pesquisa.....	23
3.3	Análise estatística	24
4.	RESULTADOS.....	25
4.1	Trocas de treinadores.....	26
4.2	Rotatividade de treinadores.....	28
4.3	Rotatividade dos treinadores nos cinco clubes selecionados.....	29
5.	DISCUSSÃO.....	33
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Em meados de 1894, retornando da Inglaterra, chega ao Brasil o jovem Charles Miller, trazendo consigo um livro de regras, uniformes, apito, duas bolas e uma bomba para enchê-las, introduzindo, com isso, futebol no país. Portanto, esse personagem foi considerado o pai do futebol no Brasil (AQUINO, 2002), modalidade que se espalhou rapidamente por todas as camadas da sociedade brasileira. Inicialmente, destinada à poucos, logo o futebol se tornou algo popular, quando pessoas de baixo nível social começam a se organizar de maneira precária, em times pelas várzeas, portos e pequenas cidades (OLIVEIRA, 2011).

O futebol brasileiro pode ser dividido em diversas fases, as quais são reflexos da transformação da sociedade brasileira junto com o esporte. Inicialmente, caracterizou-se como uma prática recreativa, associado ao lazer, transferindo-se para uma modalidade mais elitista. Posteriormente, o futebol caracterizou-se por uma modalidade envolvendo união, paixão nacional, profissionalização, quebra de preconceitos, elementos culturais e políticos, arte e atualmente um negócio globalizado que movimenta milhões e representa um importante papel no Brasil (CASQUINHA; SANTOS; DRUMOND, 2012; GASTALDO, 2014; MÁXIMO, 1999).

Porém, como o futebol e a sociedade vivem em constante reformulação, acaba-se vivendo um momento de crise durante essa transformação, fazendo com que haja novas concepções na sociedade, uma modernização de maneira geral, algo que o futebol brasileiro atravessa no momento e talvez seja a solução para os problemas no Brasil (HELAL; GORDON, 2002). A partida entre Brasil e Alemanha, na Copa do Mundo de 2014, foi considerada um dos maiores vexames da seleção brasileira, um marco daquela copa (DA COSTA, 2016), evidenciando a potencial “crise” existente no futebol brasileiro. Nesse contexto, algumas questões pairam sobre a comunidade “apaixonada” pela modalidade e instigam as investigações científicas. O nosso futebol ainda pode ser considerado o melhor do mundo? Os melhores jogadores dessa modalidade ainda são os brasileiros? Ainda somos o país do futebol?

O desenvolvimento do esporte e a evolução da ciência nos últimos tempos, fez emergir a necessidade sobre a investigação do esporte contemporâneo e sua complexidade, instabilidade e intersubjetividade para melhor entendimento do jogo

(GALATTI et al., 2014). As partidas acontecem em um ambiente com diversos processos de autotransformação e auto-organização, causados pela interação de vários elementos em campo, sejam coletivos ou individuais, fazendo com que as equipes tenham que se adaptar às situações vivenciadas no jogo, sendo que as respostas de uma equipe em relação a outra se torne inversamente proporcional (BETTEGA et al., 2015).

De maneira mais objetiva, o futebol é um esporte dinâmico e complexo, com uma grande variedade de situações, exigindo capacidades físicas, além de inteligência tática, para que as tomadas de decisões apresentem qualidade, com o objetivo de manutenção da posse de bola e progressão, criando possibilidades para atingir a meta adversária, exigindo trabalho em equipe para que resolvam as situações enfrentadas durante o jogo (FILGUEIRA; GRECO, 2008; GRÉHAINGNE & GUILLON, 1992).

Por ser uma modalidade coletiva, jogadores que jogam juntos há bastante tempo sabem as ações que seus companheiros irão realizar, o que pode ocasionar em um melhor desempenho da equipe no futebol (BARREIRA; SOUSA; GALATTI, 2019). Como um importante responsável pelo o entrosamento e o sucesso do grupo encontra-se o treinador(a), que lidera o processo de evolução dos jogadores, implementando uma cultura de jogo, a partir de conceitos e princípios, para transformar atitudes e comportamentos com o objetivo de alcançar o melhor rendimento (GARGANTA, 2004). Desse modo, o desempenho dos atletas também está associado à qualidade da comissão técnica que, em clubes bem estruturados, é composta por treinador, auxiliar técnico, preparadores físico e de goleiros, médicos, massagistas, nutricionista, fisiologistas e fisioterapeutas (TRAPATTONI, 1999).

A função do(a) treinador(a), é bastante complexa, exigindo bastante conhecimento e capacidade de implementá-lo. Porém, quando a equipe vence uma partida ou obtém importante colocação em campeonatos, comumente credita-se mérito apenas aos jogadores. Por outro lado, em ocasiões nas quais a derrota é concretizada, na maioria das vezes a culpa é atribuída ao(a) treinador(a) e comissão técnica (GUILHERME, 2001). Desse modo, devido ao protagonismo de sua tarefa dentro de uma equipe, o trabalho do(a) treinador(a), bem como sua efetividade, as vezes são colocados à prova.

Estudos realizados por Côté e Gilbert (2009) apontam os conhecimentos necessários que o(a) treinador(a) deve possuir para desempenhar sua tarefa com sucesso, indicando três aspectos fundamentais para tal, a saber: (i) conhecimentos profissionais, metodológicos e pedagógicos específicos do esporte, como psicologia, biomecânica, sociologia (ABRAHAM; COLLINS; MARTINDALE, 2006); (ii) conhecimento interpessoal, compreendendo as interações individuais, coletivas e adotando boas estratégias para o ensino; (iii) conhecimento intrapessoal, referente à compreensão de si próprio, autorreflexão e capacidade de introspecção. Para a aplicabilidade desse tripé de conhecimentos, Duffy (2008) sugeriu algumas habilidades necessárias para que um(a) treinador(a) demonstre a evolução e preparação de seus atletas, sendo elas: (1) organizar; (2) planejar de curto a longo prazo, (3) conduzir e (4) avaliar os treinos, as competições disputadas, gerenciando a equipe, comissão e o como ensinar.

Devido à alta complexidade do cargo do(a) treinador(a), os clubes procuram pessoas capacitadas e competentes para o comando de suas equipes, pressupondo que esse profissional possua uma gama de conhecimentos e saiba conduzir os treinamentos para que seja possível a assimilação, compreensão e resolução dos problemas que ocorrem no jogo (CUNHA et al., 2010).

Para que o clube tenha um resultado eficaz, é necessária uma harmonia entre o clube, provindo da comissão técnica e departamento de gestão. Da mesma maneira que atuam as grandes empresas com estabelecimento de metas, as equipes de futebol devem ser organizadas, as quais cada vez mais admitem a importância de uma boa gestão do clube. Tudo passa a ocorrer com maior segurança e tranquilidade, pois sabem o que está sendo executado. Por essa razão, é necessário planejamento e uma eficiente implementação, para que os objetivos traçados sejam, de fato, alcançados ao longo da temporada (ANDREOZZI, 2007). Quando se trata do planejamento de um clube esportivo, os principais responsáveis são os dirigentes, ocorrendo de forma integrativa com todos os setores, alinhada com os diretores e a comissão técnica, deve possuir todos os objetivos do clube a curto, médio e longo prazo, incluindo aspectos técnicos, táticos, psicológicos e físicos (ANDREOZZI, 2007).

Para alcançar resultados significativos almejados, é fundamental a presença de um(a) líder, um(a) treinador(a), sua atuação junto a comissões que o auxiliam na

preparação, inclusive física, dos atletas e ainda sua relação com os objetivos a curto, médio e longo prazo estabelecidos. Entretanto, a rotatividade do treinador e os membros da comissão técnica que muitas vezes os acompanham, parece bastante presente na atualidade brasileira. Questiona-se: Seria a rotatividade desse profissional um problema para o desempenho de equipes de futebol? Os clubes que acreditam na responsabilidade do(a) treinador(a) e o mantém no quadro por maior tempo, mesmo após resultados não tão satisfatórios, não seriam posteriormente beneficiados por sua permanência junto à equipe? De fato, há correlação positiva e significativa entre o desempenho de equipes de futebol e o tempo de permanência do(a) treinador(a) nesse processo?

Estudo realizado por Lago-Peñas (2011), aponta 3 principais hipóteses para explicar a demissão de um treinador, (1) senso comum, logo após a troca do treinador há uma melhora no desempenho da equipe, sendo ela evidenciada a curto prazo, quando comparado com resultados a médio e longo prazo o efeito é inexistente, havendo até mesmo uma regressão média da equipe (AZEVEDO, 2017; BENTO; SILVA, 2016; HUGHES et al., 2010; LAGO-PEÑAS, 2011) apontando e reforçando que esse efeito se deve ao fator psicológico e motivador do novo treinador sobre os jogadores (BENNET et al., 2003); (2) ciclo vicioso, quando há troca do treinador, há uma quebra de rotina, fazendo com que os problemas de desempenho sejam desfeitos e (3) bode expiatório, mesmo sem ser o responsável direto pelo mau desempenho, o treinador não consegue provar sua inocência, sendo ele o principal alvo a ser culpado e conseqüentemente demitido.

A hipótese que permeia esse estudo sugere que quanto maior o tempo de permanência do(a) treinador(a) desenvolvendo sua atividade junto às equipes de futebol profissional masculino, melhor será o desempenho dos atletas dessas equipes, com resultados mais expressivos sendo alcançados, devido a percepção sobre os clubes brasileiros e europeus que possuem treinadores a mais tempo no cargo, alcançarem melhores resultados a longo prazo aparentemente.

Para responder essas questões, o presente estudo foi elaborado. Tendo em vista a significativa atuação do(a) treinador(a) em equipes de futebol e o real problema nacional de rotatividade desse profissional em equipes dessa modalidade, esse trabalho de conclusão de curso investigou o atual cenário brasileiro do futebol masculino, mais especificamente a rotatividade dos(as) treinadores(as) nos

principais clubes brasileiros, investigando as possíveis consequências durante o tempo de permanência desse profissional no quadro das equipes e o trabalho dos(as) treinadores(as) nos respectivos clubes.

Outra justificativa para a realização dessa pesquisa é devido a baixa quantidade de conteúdos parecidos na literatura brasileira, somente um estudo do Azevedo, 2017, analisando o impacto da troca de treinador em relação aos resultados no campeonato brasileiro foi encontrado. Portanto o tema deste estudo se trata de um trabalho inovador, buscando a expansão para novas áreas e olhares sobre o tema.

2 OBJETIVOS

De modo geral, esse estudo objetivou investigar a influência da rotatividade e do tempo de permanência dos treinadores sobre o desempenho de equipes brasileiras de futebol masculino, por análise efetuada no período de 2009 a 2018.

Especificamente, esse trabalho de conclusão de curso objetivou:

- Analisar o desempenho de equipes de futebol masculino no período de 2009 a 2018 (Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil e Copa Libertadores);
- Investigar a rotatividade, bem como o tempo de permanência dos treinadores(as) junto às equipes de futebol masculino profissional;
- Estudar as correlações entre a rotatividade e o tempo de permanência dos(as) treinadores(as) de futebol junto às equipes e o desempenho dessas nos principais campeonatos nacionais e internacional;
- Identificar as cinco equipes de futebol profissional com melhor desempenho nos anos de 2009 a 2018, estudando a relação entre esse aspecto positivo e a manutenção dos(as) treinadores(as) no quadro;
- Analisar a possível associação entre o desempenho das equipes e o tempo de trabalho dos(as) treinadores(as) principais junto a esses times de futebol.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se por pesquisa exploratória, por meio de análise de dados presentes em sites esportivos e midiáticos conforme detalhamentos posteriores, sendo todas as buscas efetuadas em bases públicas. Desse modo, não houve coleta de dados junto às equipes de futebol e/ou análise qualitativa das atividades desempenhadas pelos treinadores em seu tempo de permanência no quadro de funcionários das equipes de futebol.

Para atingir os objetivos anteriormente descritos, inicialmente houve a opção por análise da janela temporal dos últimos dez anos, de 2009 a 2018. Esse período foi selecionado devido a estabilização da forma de disputa dos campeonatos em que os clubes profissionais brasileiros participam e a visibilidade que, atualmente, o cenário oferece.

Além da opção temporal, houve a necessidade de seleção dos principais campeonatos disputados pelos clubes no Brasil, a qual foi concretizada por análise do Campeonato Brasileiro (Brasileirão), Copa do Brasil e Copa Libertadores da América. No Brasileirão e Copa do Brasil, o critério utilizado para determinar um bom desempenho esportivo (LEONCINI; SILVA, 2005) foi a frequência das aparições dos clubes nas quatro primeiras colocações desses campeonatos, em relação aos resultados finais nas respectivas competições. Por outro lado, considerando a forma de disputa que caracteriza a Libertadores, sendo essa uma competição internacional na qual apenas as melhores equipes de cada país da América do Sul são selecionadas, o fato de estar classificado para a mesma foi um critério de inclusão para um bom desempenho. Vale ressaltar que as equipes desclassificadas na pré-libertadores não foram consideradas no presente estudo.

Em seguida da coleta de dados descrita a cima as análises dos resultados foram divididas em duas etapas: (1) foi realizada uma análise de todos os clubes que se enquadraram nos critérios de aproveitamento, a relação do desempenho que obtiveram no período de 2009 a 2018, com a rotatividade dos treinadores nos clubes e (2) foi realizado um estudo de caso com os clubes que obtiveram melhor aproveitamento, para investigar a rotatividade com o momento que tiveram bons resultados.

3.1 Clubes Participantes

Foram escolhidos os cinco melhores clubes brasileiros, de acordo com a classificação, que apresentaram os melhores aproveitamentos, descrito na tabela abaixo.

Tabela 1 – Aproveitamento dos clubes Brasileiros nos Campeonatos disputados: número de vezes que tiveram aparições entre as quatro melhores posições do Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil e o número de vezes que classificaram para a Copa Libertadores da América (frequência), em relação ao número de campeonatos que foram disputados no período de 2009 a 2018 (total).

Clubes	Brasileirão		Copa do Brasil		Libertadores		Aparições	Aproveitamento
	Freq.	Total	Freq.	Total	Freq.	Total		
Grêmio	6	10	5	8	7	10	18	64,3%
Cruzeiro	4	10	4	7	6	10	14	51,9%
Flamengo	4	10	4	8	6	10	14	50,0%
Corinthians	5	10	2	7	6	10	13	48,1%
Palmeiras	3	9	3	9	5	10	11	39,3%
São Paulo	4	10	2	8	5	10	11	39,3%
Internacional	3	9	2	7	4	10	9	34,6%
Atlético-MG	3	10	2	10	5	10	10	33,3%
Santos	2	10	3	8	4	10	9	32,1%
Fluminense	3	10	1	8	3	10	7	25,0%
Vasco	1	8	2	9	2	10	5	18,5%
Atlético-PR	1	9	1	9	2	10	4	14,3%
Botafogo	1	9	1	10	2	10	4	13,8%
Coritiba	0	8	3	10	0	10	3	10,7%
Ceará	0	3	1	8	0	10	1	4,8%
Avai	0	5	1	8	0	10	1	4,3%
Atlético-GO	0	4	1	9	0	10	1	4,3%
Goias	0	5	1	9	0	10	1	4,2%
Vitória	0	6	1	9	0	10	1	4,0%
Sport de Recife	0	7	0	9	1	10	1	3,8%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabela 1 descreve todos os clubes que, em algum momento, apresentaram resultados elegíveis para estarem incluídos na triagem inicial do presente estudo. O critério de inclusão das equipes para análise da rotatividade dos treinadores foi

mediante o aproveitamento das mesmas nos três Campeonatos disputados durante os 2009 a 2018 analisados.

Os dados dos campeonatos selecionados para a pesquisa estão divididos em frequência, que significa a quantidade de vezes que eles se enquadraram nos critérios utilizados para a seleção de bom desempenho esportivo, e total, que é o total de campeonatos disputados pelos clubes em cada competição no período escolhido, exceto a Copa Libertadores da América, o critério utilizado de seleção foi diferente, portanto foi considerado apenas as 10 edições. Na penúltima coluna da tabela é apresentado o número total de aparições que as equipes tiveram nas competições, perante o critério de bom desempenho, e o aproveitamento que obtiveram, a relação entre o número de aparições e o total de campeonatos disputados.

De acordo com a tabela 1, os clubes selecionados para análise mais detalhada foram o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (64,3% de aproveitamento), o Cruzeiro Esporte Clube (51,3% de aproveitamento), o Clube de Regatas Flamengo (50% de aproveitamento), o Sport Club Corinthians Paulista, (48,1% de aproveitamento) e por último, o Sociedade Esportiva Palmeiras (39,3% de aproveitamento). O critério de inclusão utilizado para a seleção dos clubes foi o melhor desempenho esportivo, e aproveitamento igual ou superior a 50% em relação aos campeonatos disputados nos anos de 2009 a 2018. Exceto a escolha das equipes paulistas, Corinthians e Palmeiras, que foram incluídos por dois motivos relevantes, foram os últimos Campeões Brasileiros e se mantiveram no topo do Brasileirão nos últimos quatro anos.

3.2 Instrumentos de pesquisa

De forma geral as coletas dos dados foram realizadas por meio digital, a partir de consultas efetuadas por microcomputador a sites esportivos presentes na internet. Para os respectivos resultados das equipes no Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, as consultas foram realizadas junto ao site da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). No que se refere às informações sobre a Copa

Libertadores da América, consultas foram efetuadas por meio do site da Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL).

As investigações sobre o tempo de permanência dos treinadores em cada uma das equipes de futebol brasileiro analisadas, bem como a rotatividade desses profissionais, foram efetuadas consultas à plataforma do Globo Esporte®, da Rede Globo de Televisão. Após consulta às bases digitais públicas, os dados foram planificados (*Microsoft Office – Excel®*) e analisados (*Statistica Stat Soft, versão 7.7.®*) conforme detalhamentos a seguir.

3.3. Análise estatística

Após consulta a sites publicamente disponíveis, houve a planificação de dados sobre clubes utilizando o pacote Microsoft Excel® for Windows. Posteriormente, os dados foram analisados em pacote estatísticos Statistica (Stat Soft, versão 7.7.®). Além da apresentação dos resultados de média, foram efetuadas análise de correlação produto-momento de Pearson para investigar a correção entre a rotatividade e tempo de permanência do(a) treinador(a) com o desempenho de equipes de futebol. Para todas as análises, o nível de significância foi pré-fixado em 5%.

4 RESULTADOS

No presente estudo foram analisados 20 equipes, selecionadas a partir dos critérios de seleção, 30 campeonatos disputados dentro de todo o período investigado, 380 trocas de treinadores(as) entre os clubes estudados, com média de duração de 6,8 meses dos treinadores no cargo, entre as 20 equipes analisadas e um total de 774 trocas de treinadores(as) no mesmo período contanto com 29 times, incluindo os estudados nesse trabalho. Os dados foram triados após consulta do site do Globo Esporte®, exceto os observados para o clube Atlético Goianiense, gerando uma média anual de permanência dos(as) treinados(as) de 4,5 meses. Os dados nas figuras foram rodados no *Statistica* (Stat Soft, versão 7.7.) e analisada a correlação dos mesmos, para identificação dos resultados significantes é necessário estar incluso em um parâmetro de $0,5 < | r | \leq 1,0$ e $p \leq 0,05$ (COHEN, 1988).

Tabela 2 – Clubes de futebol brasileiro masculino e o aproveitamento de acordo com os dados da tabela 1.

Clubes	Aproveitamento
Grêmio	64,3%
Cruzeiro	51,9%
Flamengo	50,0%
Corinthians	48,1%
Palmeiras	39,3%
São Paulo	39,3%
Internacional	34,6%
Atlético-MG	33,3%
Santos	32,1%
Fluminense	25,0%
Vasco	18,5%
Atlético-PR	14,3%
Botafogo	13,8%
Coritiba	10,7%
Ceára	4,8%
Avai	4,3%
Atlético-GO	4,3%
Goías	4,2%
Vitória	4,0%
Sport de Recife	3,8%

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1 Trocas de treinadores

A tabela 3 apresenta os clubes que tiveram alguma aparição de acordo com o método utilizado nos campeonatos selecionados. Foi analisado perante os 20 clubes (a) a quantidade de treinadores(as) trocados(as) no período, independentemente do número de treinadores(as), (b) o número de treinadores(as) que cada clube obteve durante os campeonatos, independente da rotatividade dos treinadores(as), (c) o tempo médio (em meses) de permanência dos(as) treinadores(as) nos respectivos clubes e (d) o aproveitamento, como mostrado na tabela 1.

Tabela 3 – Clubes analisados, número de trocas de treinadores, quantidade de treinadores que passaram pelo clube, tempo médio (em meses) de permanência e o total de aproveitamento em relação aos campeonatos disputados nos anos de 2009 a 2018.

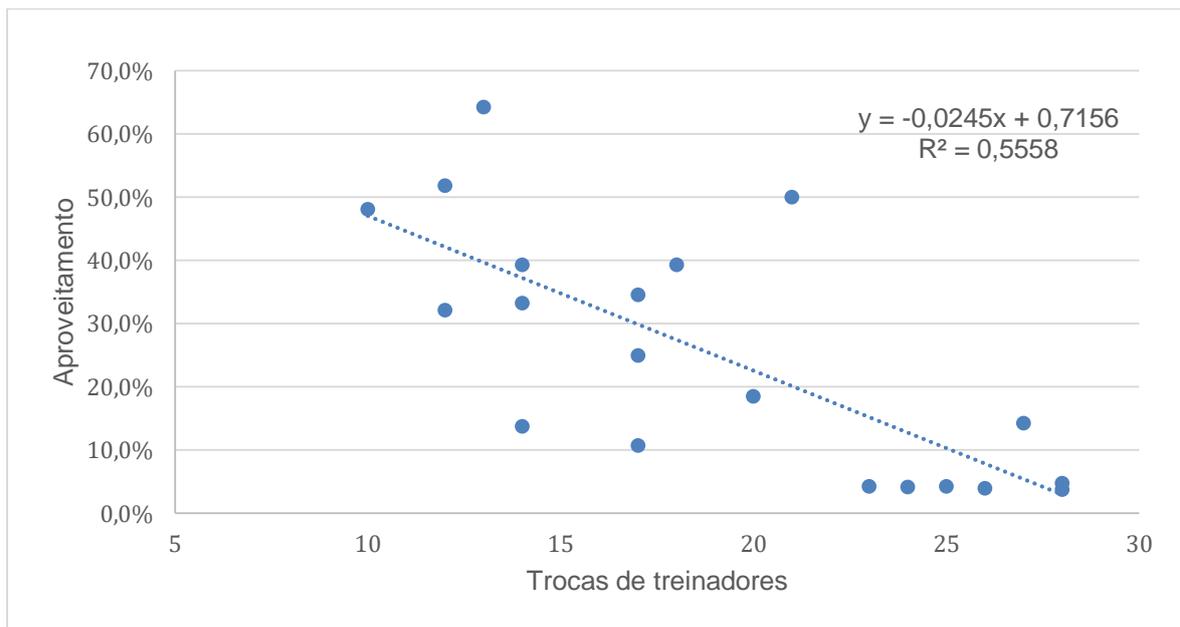
Clubes	Trocas (n)	Treinadores (n)	Tempo médio de permanência (meses)	Aproveitamento (%)
Grêmio	13	11	9,3	64,3%
Cruzeiro	12	11	9,8	51,9%
Flamengo	21	19	5,7	50,0%
Corinthians	10	8	12	48,1%
Palmeiras	14	12	8,4	39,3%
São Paulo	18	17	6,3	39,3%
Internacional	17	15	6,9	34,6%
Atlético-MG	14	13	8,5	33,3%
Santos	12	12	8,6	32,1%
Fluminense	17	15	6,8	25,0%
Vasco	20	17	6	18,5%
Atlético-PR	27	24	4,4	14,3%
Botafogo	14	14	8,7	13,8%
Coritiba	17	14	6,9	10,7%
Ceará	28	21	4,1	4,8%
Avai	23	19	5,3	4,3%
Atlético-GO	25	18	4,8	4,3%
Goias	24	20	4,9	4,2%
Vitória	26	19	4,4	4,0%
Sport do Recife	28	23	4,2	3,8%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na tabela 3 o Grêmio, Cruzeiro e o Corinthians se destacam com o menor número de trocas de treinadores(as), (13, 12 e 10), consequentemente com uma

alta quantidade de meses de permanência dos(as) treinadores(as) (9,3, 9,8 e 12 respectivamente). Por outro lado, em destaque, o Ceará Sporting Club e o Sport Club do Recife com o maior número de trocas (28), consequentemente com um tempo abaixo de permanência dos(as) treinadores(as).

Figura 1 – Correlação entre as trocas de treinadores(as) em relação ao aproveitamento no Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil e Copa Libertadores da América nos anos de 2009 a 2018.



Fonte: Elaborada pelos autores.

A figura 1 apresenta relação entre o aproveitamento que os clubes tiveram no período estudado, com o número de trocas de treinadores(as) nos clubes, evidenciando uma linha de tendência decrescente, com $y = -0,0245x + 0,7156$ e $R^2 = 0,5558$, foi aplicado também análise de correlação entre os dados e os resultados foram $R = 0,745$ com um $p = 0,000$, ou seja, há uma correlação muito significativa e inversa entre o aproveitamento e as trocas de treinadores, portanto a tendência é quanto menor o número de treinadores trocados nos clubes, melhor é o seu desempenho.

Para análise de tempo médio de permanência foi realizado a conta em relação ao tempo que os clubes tiveram treinadores(as) efetivos, desconsiderando os(as) treinadores(as) que permaneceram como interinos, por esse motivo podem

haver clubes com o mesmo número de treinadores, mas com tempo de permanência diferente.

4.2 Rotatividade dos treinadores

Na tabela 4 foram coletados a quantidade de treinadores(as) trocados nos clubes anualmente e gerando na última coluna da tabela a média anual de trocas nos clubes analisados. Todos os clubes analisados neste estudo estão presentes no levantamento de dados do Globo Esporte®, exceto o Atlético-Goianiense (não analisado pela fonte).

Tabela 4 – Quantidade de trocas de treinadores(as) durante o período analisado (2009 a 2018), em relação ao número de clubes escolhidos e a média de duração em meses dos(as) treinadores(as) nos respectivos anos.

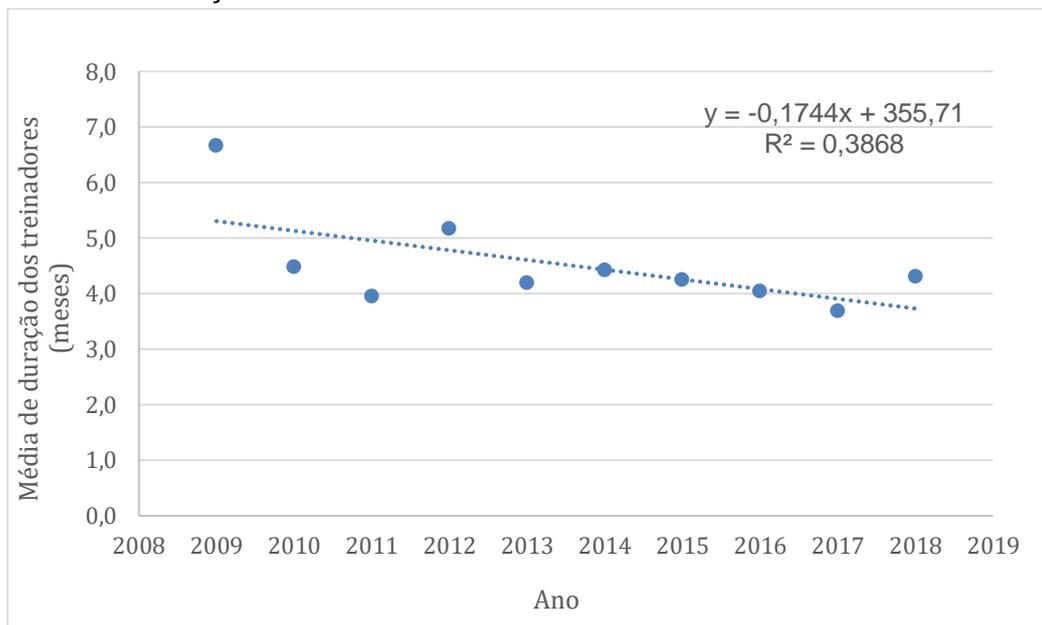
Troca de treinadores			
Ano	Quantidade de treinadores trocados (n)	Clubes analisados(n)	Média de duração dos treinadores (meses)
2009	45	25	6,7
2010	67	25	4,5
2011	85	28	4,0
2012	65	28	5,2
2013	80	28	4,2
2014	76	28	4,4
2015	79	28	4,3
2016	83	28	4,0
2017	91	28	3,7
2018	78	28	4,3
Média total de duração dos treinadores (meses)			4,5

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na tabela 4 foram coletados a quantidade de treinadores(as) trocados(as) nos clubes anualmente e gerando na última coluna da tabela a média anual de trocas nos clubes analisados. Todos os clubes analisados neste estudo estão presentes no levantamento de dados do Globo Esporte®, exceto o Atlético-Goianiense (não analisado pela fonte). Os dados indicam um aumento na rotatividade ao passar dos anos. Em 2009 houve o menor número de trocas, uma

média de 6,7 meses de duração do(a) treinador(a) no cargo. Em contrapartida, em 2017 houve a maior média de trocas, sendo o tempo de permanência do(a) treinador(a) apenas de 3,7 meses, ou seja, aproximadamente 3 trocas de treinadores(as) no clube por ano. Totalizando em 4,5 meses de permanência no cargo, aproximadamente uma média de 3 trocas de treinadores por ano.

Figura 2 - Média de permanência dos(as) treinadores(as) de todos os clubes analisados em relação aos anos de 2009 a 2018.



Fonte: Elaborada pelos autores.

A figura 2 é uma ilustração em gráfico do que foi demonstrado na tabela 3. A média de duração dos(as) treinadores(as) em meses, em relação aos anos. Houve uma moderada relação da média de permanência dos(as) treinadores(as) anual, em relação aos anos. Equação de $y = -0,1744x + 355,71$ e com R^2 de 0,3868.

4.3 Rotatividade dos treinadores nos cinco clubes selecionados

A figura 3 exhibe os treinadores(as) e a quantidade de meses que cada treinador(a) permaneceu nos clubes selecionados para a realização desse estudo. (1) Grêmio, (2) Cruzeiro, (3) Flamengo, (4) Corinthians e (5) Palmeiras. Cada clube tem seu painel com a respectiva rotatividade de treinadores no período selecionado do estudo. Na primeira coluna vertical de cada tabela estão os anos analisados, e

na parte superior horizontal estão os meses do ano, representados por números (1-12). Portanto, cada número no quadrado na parte superior representa a quantidade de meses em que o(a) treinador(a) permaneceu em cada clube. Cada treinador(a) foi nomeado com uma letra, visto que não foi analisado a qualidade do mesmo. Quando as letras se repetem significa que é o(a) mesmo(a) treinador(a), mesmo que em outro clube.

Os painéis foram coloridos com cores para representar o tempo de permanência do treinador no clube, colorido de vermelho significa que o(a) treinador(a) ficou de zero a três meses no cargo; quando colorido de amarelo significa que o(a) treinador(a) permaneceu de três a seis meses no cargo; quando colorido de verde escuro significa que o(a) treinador(a) permaneceu de seis até doze meses; e quando coloridos com um verde mais claro significa que o(a) treinador(a) permaneceu mais que doze meses no cargo. Foi somente feito o registro dos treinadores foram efetivados, treinadores que ficaram interinamente, não foram contabilizados, por isto, quando aparecer um “ / ” significa que naquele período não houve treinador ou um treinador interino assumiu o clube por um período.

Figura 3 - Painéis de tempo de duração dos treinadores e a quantidade representada em meses, em relação aos anos, em que cada treinador permaneceu dos cinco clubes selecionados (Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Corinthians e Palmeiras). Cada letra ou letra´ representa um treinador diferente.

Painel 1

Grêmio												
Ano	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	A			B								C
2010	C				D				D			
2011	D			E	A							F
2012	F	G					G					
2013	G			D								
2014	H				I							
2015	I			J					J			
2016	J				D				D			
2017	D					D						
2018	D					D						

Painel 2

Cruzeiro												
Ano	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	K						K					
2010	K			L								
2011	L			M			N	O				
2012	O			A								
2013	P						P					
2014	P			G			Q					
2015	P			G			Q					
2016	R			S			Q					
2017	Q						Q					
2018	Q						Q					

Painel 3

Flamengo												
Ano	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	S					T						
2010	T		U				C	G				
2011	G						G					
2012	G	M				V						
2013	V	W		Q			X					
2014	X		Y			G						
2015	G		Z			A'			B'			
2016	B'			C'						D'		
2017	C'				D'				D'			
2018	E'		F'				V		G'			

Painel 4

Corinthians												
Ano	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	Q					Q						
2010	Q			K				H'				
2011	H'						H'					
2012	H'						H'					
2013	H'						H'					
2014	Q											
2015	H'						H'					
2016	H'			Z			/	A'				
2017	I'						I'					
2018	I'		J'				K'					

Painel 5

Palmeiras													
Ano	Meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2009	G					/	B'						
2010	B'	L'		I									
2011	I						I						
2012	I				M'				M'				
2013	M'				N'			V					
2014	A'					P							
2015	P		S										
2016	P		S										
2017	O'				S				/	J			
2018	J						I						

Legenda



Fonte: Elaborado pelo Globo Esporte® e adaptado pelos autores.

De acordo com os dados apresentados na figura acima, o clube que obteve uma menor troca de treinadores no período analisado foi o Corinthians. Por outro lado, o Flamengo foi a equipe que mais efetuou trocas de treinadores dentre esses clubes selecionados. Os treinadores que permaneceram mais tempo nos respectivos clubes, foram o “H”, no Corinthians (38 meses), o “I” no Palmeiras (28 meses), o “Q” no Cruzeiro (28 meses) e o “D” no Grêmio, com 28 meses (treinador corrente). Já os que tiveram o menor tempo no cargo foram os que permaneceram apenas um mês na liderança da equipe, tempo insuficiente para atuar de maneira efetiva, sem promover quase nenhuma modificação na equipe, sendo eles os treinadores nomeados por “E” no Grêmio, o “N” no Cruzeiro, e “C” no Flamengo.

Ademais por meio desse estudo, foi possível identificar a ausência de treinadoras exercendo esse cargo no futebol brasileiro masculino. Por essa razão, será adotado o termo treinador na discussão abaixo descrita.

5 DISCUSSÃO

O presente estudo demonstra uma alta rotatividade de treinadores nos clubes de futebol masculino do Brasil ao longo dos anos investigados (2009 a 2018), sendo, em média, 3 treinadores passando por cada clube anualmente (tabela 4). O Brasil se destaca em relação a rotatividade de treinadores, por possuir uma das mais altas médias de trocas, se comparado aos principais campeonatos europeus. Nesse caso, o nosso país apresenta número de trocas de duas até quatro vezes superior aos campeonatos europeus tais como o Espanhol, o Francês e o Alemão (AZEVEDO, 2017)

Um levantamento de dados compilado pelo Globo Esporte® mostrou que os times franceses trocam 6,5 treinadores por década, ou seja, cada treinador permanece no comando da equipe, em média, por 18,5 meses. Por outro lado, segundo os resultados apresentados na Tabela 2, uma média de 4,5 meses de duração é observada para a permanência de treinadores nos clubes nacionais, deste modo, há uma média de 26,7 treinadores trocados por clubes na década analisada, ao contrário e bem distante do que foi observado na França, apresentando menor rotatividade em relação às grandes ligas da Europa, uma diferença total de 20,2 treinadores por década. Certamente, no caso do Brasil, o elevado número de trocas de treinadores não favorece o desenvolvimento das equipes no sentido da aproximação junto ao treinador para amadurecerem estratégias técnico-táticas e até mesmo física, incapazes de implementar o seu desempenho.

Em relação às grandes ligas europeias, há uma grande diferença se analisado ao cenário brasileiro. Por outro lado, quando a comparação é efetuada com países economicamente subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, nota-se importante similaridade. Um levantamento de dados realizado pelo órgão que administra o futebol na Europa, a União das Federações Europeia de Futebol (UEFA), no ano de 2015, o Brasil foi indicado como o sexto país no ranking dos que mais demitem treinadores na primeira divisão, com 90% dos clubes demitindo treinadores, perdendo somente para países como Moldávia, com 91%, Argélia, Romênia e Turquia, com 94%, e a Costa Rica, primeira colocada do ranking, com 100% dos clubes demitindo treinadores durante uma temporada. Esses dados

alarmantes corroboram com a justificativa para o desenvolvimento do presente estudo, assim como observado em nossos resultados, os clubes brasileiros apresentam média de rotação de aproximadamente 3 treinadores por ano (Tabela 3).

Como é possível visualizar a figura 1, há alta e negativa correlação entre o bom desempenho esportivo e o reduzido número de trocas de treinadores para uma mesma equipe, podendo ser um dos motivos para o bom desempenho das equipes. Por outro lado, a figura sugere que a maior rotatividade influenciou negativamente o desempenho. Esse é um dado significativo que consegue, por meio da análise matemática, sinalizar a importância em manter o treinador por maiores períodos dentro de uma mesma equipe, para que os frutos de seu trabalho possam ser, de fato, visualizados e transpostos ao desempenho.

Os times necessitam de tempo para se solidificarem, para os jogadores se entrosarem e o modelo de jogo desejado pelo treinador ser incorporado pela equipe. Desse modo, é recomendada a permanência do treinador por um longo período, para que se possa desenvolver seu trabalho com a melhor qualidade (MONTEIRO; CHIMINAZZO; VECCHIO, 2019; BERMAN; DOWN; HILL, 2002). No caso específico do futebol, por se tratar de equipes coletivas, isso para que haja uma continuidade no trabalho, obtendo bons resultados a longo prazo. Desta forma, a permanência do treinador nos clubes durante toda a temporada ou durante um campeonato, tendem a apresentar melhores resultados e boas qualificações ao final da temporada (BALDUCK; BUELENS; PHILIPPAERTS, 2010; DE PAOLA; SCOPPA, 2012; LAGO-PEÑAS, 2011; MONTEIRO; CHIMINAZZO; VECCHIO, 2018; VAN OURS; VAN TUIJL, 2016) bem como a manutenção dos(as) atletas, a continuidade também tende a auxiliar durante as próximas temporadas, mantendo o bom desempenho (BARREIRA; SOUSA; GALATTI, 2019). Um ótimo exemplo referente ao Campeonato Brasileiro, foi que nos últimos dez anos, dos dez clubes campeões, apenas dois clubes trocaram de treinador durante o campeonato, os outros oito clubes foram comandados somente por um treinador.

A demissão dos treinadores está ligada a inúmeros fatores, um deles que podem ser relevantes nos clubes brasileiros, é devido ao fato das metas estabelecidas na pré-temporada não serem alcançadas pela maioria dos clubes,

representadas por 82%. Clubes que brigam pelo topo da tabela variam em média 9 pontos do que é esperado pelo planejamento, e clubes que brigam para não cair variam a metade, fazendo com que qualquer simples variação dos resultados aumentando a pressão por um melhor desempenho e provavelmente a demissão do treinador (HEUER et al., 2011), sendo assim, um dos motivos para os clubes, deste estudo, que tiveram uma alta rotatividade terem trocado constante de treinadores (Tabela 3).

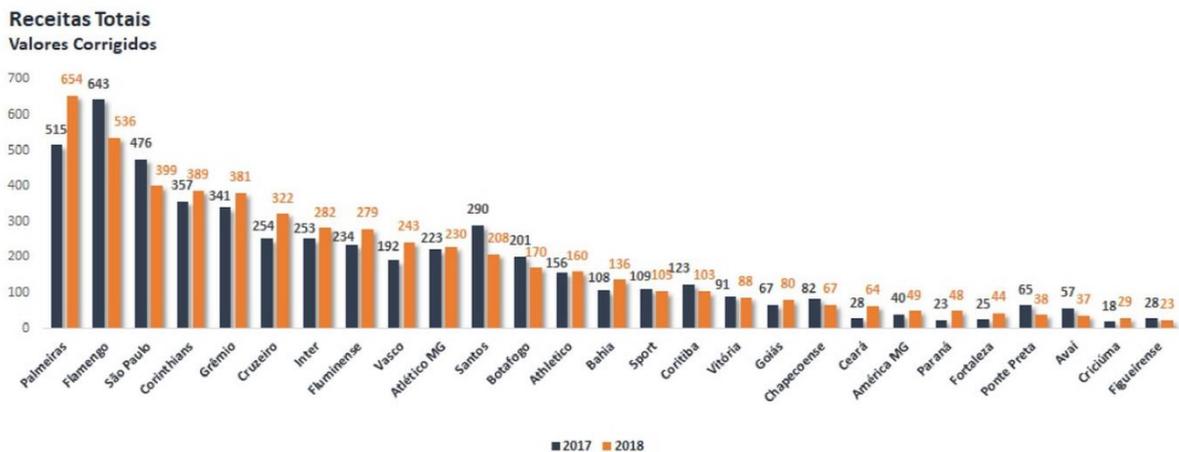
A demissão desses treinadores gera uma disponibilidade do mesmo e uma abertura no mercado. Os treinadores demitidos são constantemente contratados por clubes que disputam a mesma série do campeonato, ou seja, eles se mantem no ciclo, reforçando a teoria do ciclo vicioso (LAGO-PEÑAS, 2011), na qual os clubes demitem e contratam apenas para quebrar a rotina (HEUER et al., 2011). As equipes que estão na briga para não cair, tendem a trocar mais de treinadores. Em 2016, equipes que foram rebaixados no Brasileirão trocaram em média 3 treinadores cada, com alguns treinadores comandando mais de um time no campeonato, corroborando com a teoria do bode expiatório (LAGO-PEÑAS, 2011) onde o treinador é o principal alvo pelos resultados, sendo o primeiro a ser culpado e demitido, acarretando em maior número de trocas para as equipes que estão perto do rebaixamento (WIPPEL et al., 2009).

As teorias apresentadas representam o cenário atual do futebol brasileiro masculino. Com o passar dos anos houve um aumento do número de trocas de treinadores (tabela 4), em 2009 ocorreram 45 trocas de treinadores, com uma média de 6,7 meses de duração dos treinadores no cargo, quase 2 treinadores por equipe naquela temporada. Em contrapartida, 2017 foi o ano que houve mais trocas (tabela 4), com 91 trocas de treinadores no ano, uma média de duração de 3,7 meses no cargo de treinador, ou seja, 3 trocas de treinadores por ano em cada equipe. Ao compararmos com o Grêmio, equipe que obteve o melhor aproveitamento em todos os campeonatos (tabela 3), há uma diferença de quase duas vezes (9,3) em relação à média de permanência de todos os clubes nos cargos de treinadores (4,5).

Quando analisamos a tabela 3, os 20 clubes selecionados possuem juntos uma média de 25% de aproveitamento e uma média de tempo de permanência de treinadores de 6,8 meses. Ao comparar com os clubes em relação à média de tempo

de permanência (6,8), porém com um desempenho acima (25%), de dez, duas se destacam, Flamengo (5,7) e São Paulo (6,3). Por outro lado, ao comparar com as equipes que estão acima da média de tempo de permanência (6,8), porém com um desempenho abaixo (25%), de dez apenas duas se destacam, Botafogo (8,7) e Coritiba (6,9). Uma possível explicação para esses chamados de *outliers* (valor atípico), possivelmente seria o investimento que os clubes possuem. Como Anderson e Sally (2013) mostram em seu livro, a classificação dos clubes ingleses está diretamente ligada a folha salarial dos jogadores, ou seja, quanto maior o investimento proposto, melhor será sua posição ao final do campeonato e vice-versa. Com a finalidade de exemplificar os *outliers* do estudo, abaixo encontra-se um gráfico com os valores das receitas totais proposto por cada clube Brasileiro nos anos de 2017 e 2018.

Figura 4 - Receitas totais dos clubes brasileiros de futebol masculino em 2017 e 2018.



Fonte: Globo Esporte®.

De acordo com a figura 4, o Botafogo e o Coritiba se encontram em décimo segundo e décimo sexto, em relação aos clubes com a maior receita respectivamente e se encontram na décima terceira e na décima quarta posição na Tabela 3. Contudo, ao comparar os clubes que estão com o desempenho acima da média, Flamengo e São Paulo, os mesmos possuem o segundo e terceiro maior investimento do futebol brasileiro, e se encontram em terceiro e sexto lugares (Tabela 3) em relação a melhor desempenho/aproveitamento dos últimos dez anos.

Desta maneira, possivelmente, há uma forte relação entre a receita que possuem para investir com o desempenho esportivo dos clubes.

Para corroborar com as evidências encontradas, diversos estudos reforçam essa hipótese, indicando que quanto maior a receita, maior o investimento nos jogadores, maiores salários e melhores treinadores, resultando em melhor desempenho esportivo, ou seja, o alto investimento financeiro possui uma alta correlação com um bom desempenho esportivo (FERRI et al., 2017; NASCIMENTO et al., 2015; PEREIRA et al., 2004; SZYMANSKI, 1998)

Na Tabela 3 os últimos cinco colocados apresentaram somente uma aparição, dentre elas 60% conseguiram essa aparição quando permaneceram os treinadores mais que 6 meses, ultrapassando a média (4,5 meses, tabela 4). Outro ponto a ser considerado, dentre quatro dos cinco desses resultados foram obtidos na Copa do Brasil, um campeonato que ocorre apenas um jogo (mata-mata), somente um foi alcançado na Libertadores e nenhum no Brasileirão, campeonato de longo prazo, vale a ressalva, pois equipes que são melhores estruturadas tendem a estar nas primeiras colocações nos campeonatos de pontos corridos, pois são compensados a longo prazo (SILVA, 2006), diferentemente de campeonatos de eliminação que possui mais chances de algum resultados inesperado acontecer.

Já em contrapartida, e indo para a segunda parte da coleta de dados, durante o período analisado (tabela 2) os clubes que tiveram melhores resultados associado ao melhor aproveitamento foram (1) Grêmio (64,3%), (2) Cruzeiro (51,3%), (3) Flamengo (50%), (4) Corinthians, (48,1%) e por último o (5) Palmeiras (39,3%). Ao coletar os dados foram observados episódios muito relevantes desses clubes. O Grêmio no período analisado conquistou uma Copa Libertadores, uma Copa do Brasil, uma Recopa Sul-Americana, títulos estaduais, além de boas qualificações dentre os campeonatos analisados. Um dos fatores relevantes pode ser devido à baixa rotatividade de treinadores no período (13), com uma média de 9,3 meses de permanência dos treinadores, como aponta na tabela 3. Vale ressaltar que os títulos de maior expressão foram conquistados pelo mesmo treinador em anos subsequentes, reforçando a importância da manutenção do mesmo.

O Cruzeiro, ao longo do período analisado, conquistou duas Copas do Brasil e um vice, dois Campeonatos Brasileiros, um vice da Copa Libertadores e quatro

títulos estaduais, com 12 trocas de treinadores no período, com média de permanência de 9,8 meses no cargo, valendo ressaltar que os Campeonatos Brasileiros e um vice da Copa do Brasil foram conquistados por um mesmo treinador, no qual permaneceu 28 meses no cargo, e as Copas do Brasil foram conquistadas somente com o mesmo treinador durante o período, permanecendo no clube por mais de 30 meses.

O Flamengo é o clube que mais destoa dos 5 primeiros clubes, pois rodaram 21 treinadores nesse período, com uma média de 5,7 meses de permanência de treinador no cargo, porém, mesmo com essa alta rotatividade obteve bons resultados, como uma Copa do Brasil e um vice, um Campeonato Brasileiro e um vice, alguns estaduais e um vice Sul-Americano, dentre os bons resultados obtidos, somente o vice da Copa do Brasil e uma terceira colocação no Brasileirão, foram conquistados com um mesmo treinador que permaneceu por um longo período.

O Corinthians dentre os cinco clubes analisados foi o clube que mais conquistou títulos de expressão associado também ao clube que menos trocou treinadores ao longo dos dez anos, apenas 10 trocas, com uma média de 12 meses permanência do treinador. Neste período conquistou três Campeonatos Brasileiros, uma Copa do Brasil e um vice, uma Copa Libertadores, um Mundial Interclubes e uma Recopa Sul Americana, sem contar quatro campeonatos estaduais, sendo as principais conquistas conseguida pelo mesmo treinador, que permaneceu no cargo durante 38 meses e as outras conquistadas por treinadores que permaneceram o mínimo do tempo médio de permanência do clube.

O Palmeiras, conquistou no período analisado duas Copas do Brasil, dois Campeonatos Brasileiros e um vice. A partir de 2015 o Palmeiras tem maiores aparições, resultando de bom desempenho e aproveitamento, mesmo ano que começaram a receber um alto valor de investimento de patrocinadores (SALOMÃO, 2018), com 8 das 11 aparições ocorrendo após esse patrocínio. Em relação a rotatividade o clube trocou 14 vezes de treinadores, com uma média de permanência de 8,4 meses (Tabela 3), os títulos conquistados e bons desempenhos foram obtidos com treinadores que permaneceram igual ou maior que 8,4 meses ou que continuaram o trabalho de outro treinador que já estava a bastante tempo,

ficando a indagação de se o lastro dos outros treinadores que ficaram um longo período não influencia positivamente o trabalho do próximo treinador.

Há forte semelhança entre os clubes, a permanência dos treinadores por um longo período, quanto maior tempo de trabalho, melhores resultados foram alcançados. Esses clubes se sagram na elite dos campeonatos, se mantendo no topo durante muitas temporadas, mesmo sem a conquista de títulos em alguns anos, obtiveram um bom desempenho. De maneira oposta de equipes que não possuem um bom planejamento, gestão e investimento, gerando a troca exagerada de treinadores, não mantendo uma continuidade de trabalho, conseqüentemente o contrato dos treinadores é feito sem analisar sua formação, ou suas ideias, muitas vezes não se enquadrando ao do clube. Sempre que um treinador for demitido o clube terá que arcar com os custos causando por essa demissão, o valor acertado em seu contrato caso seu o mesmo seja rescindido, além de ter que contratar outro treinador, gastando mais dinheiro, que poderia ser gasto de maneira mais eficiente se não houvesse a troca (HOPE, 2003).

Um outro fator relevante que pode explicar a alta rotatividade de treinadores, é a inconsistência do futebol brasileiro, maneira como é organizada sua gestão esportiva. Calendário de jogos muito carregados, impedindo uma preparação física adequada, priorização de um campeonato em detrimento dos outros, condições ruins para a prática, comprometimento de verba devido a dívidas e mal planejamento financeiro, modelo de receitas baseado em vendas de jogadores, fazendo com que os clubes não mantenham seus jogadores por várias temporadas, estruturas dos clubes de pouca qualidade e pensamento a curto prazo, fazem com que haja um equilíbrio no campeonato, porém é um equilíbrio nivelado pela baixa qualidade esportiva (ANDREOZZI, 2007; SILVA, 2006; BRUNORO; AFIF, 1998)

Outros fatores que podemos indagar, é a falta de uma melhor formação dos treinadores. Muitos são ex jogadores (CARLOS et al., 2013; LEIVAS; SILVA, 2018) e a obrigatoriedade do estudo para a prática da profissão vem sendo implantada aos poucos. Uma possível sugestão para aumentar o engajamento dos treinadores nas equipes em que treinam, seria a implementação de políticas e regras no regulamento, (1) impedir os treinadores treinar outros clubes da mesma divisão durante a mesma temporada, (2) regulamentação quanto a troca de treinadores

durante o campeonato; (3) os clubes implementarem um contrato por temporada, para evitar a evasão dos treinadores, fazendo com que haja uma continuidade no trabalho iniciado.

Todas essas questões levantadas acima fazem com que o futebol brasileiro seja mal gerido e de baixa qualidade. Como um treinador pode implementar suas ideias de jogo se não consegue ficar nenhuma temporada na equipe? Ou acaba pegando um trabalho na metade da temporada e necessita reformular tudo?

Portanto, a rotatividade pode trazer um impacto negativo no desempenho da equipe, desenvolvimento de jogadores e até aumentar a incidência de lesões devido a mudanças de cargas no treinamento (BARROS; FRICK; PASSOS, 2009; DÖNMEZ et al., 2018; MALLETT; RYNNE, 2019) Os resultados desse estudo evidenciam a importância de um bom planejamento e da continuidade do trabalho, sendo possível com a permanência dos treinadores nos clubes, ocasionando em bons resultados a longo prazo.

As limitações encontradas durante o processo de pesquisa foram as informações encontradas em sites esportivos e não em artigos científicos, como também a pouca literatura e textos científicos sobre o contexto da rotatividade e permanência de treinadores no Brasil, somente um estudo mostra a relação com o desempenho, em que os clubes da A1 do paulista que mantiveram seus treinadores obtiveram melhores resultados e não encontrou resultados relevantes na A2 e A3 do paulista (MONTEIRO; CHIMINAZZO; VECCHIO, 2018) Outra limitação foi a falta de informações completa nos sites das confederações e clubes sobre os assuntos pesquisados. Neste estudo não foi investigado a real correlação entre o investimento e o desempenho esportivo, nem quais os motivos que os treinadores foram demitidos ou se demitiram.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol é um dos esportes mais sujeitos a aleatoriedade do jogo, por isso é necessário estudo, planejamento, gestão, infraestrutura de qualidade para a prática e para a estabilidade do treinador, que é considerado o principal elemento para um bom desempenho esportivo.

É necessária uma transformação mesmo que enraizada culturalmente no futebol brasileiro, a alta rotatividade de treinadores somente prejudica o desenvolvimento dos clubes e dos atletas, impedindo o progresso do futebol no Brasil e enfraquecendo a qualidade com que se é praticado. O futebol Brasileiro deve começar a adotar uma gestão mais profissional, ser menos imediatista quanto aos resultados que deseja obter, pensar em longo prazo, reformular o calendário de jogos, promovendo mais tempo para treino e desenvolvimento dos atletas e uma regulamentação melhor estruturada para a prática e segurança dos treinadores.

Para estudos futuros devem ser analisados mais a fundo a questão de qual tipo de treinador obtém o melhor desempenho, e se ele continua no cargo somente devido ao bom desempenho ou relacionado a outros fatores também. Podendo ser analisado qual a rotatividade dos treinadores, quais são os treinadores que trocaram mais ou menos de clube. Analisar se a manutenção do elenco aliada com a do treinador ajuda no desenvolvimento da equipe, a relação das receitas com o bom desempenho esportivo e tentar identificar qual a melhor hora de se demitir um treinador, seria de grande contribuição, especialmente para o Brasil.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, A.; COLLINS, D.; MARTINDALE, R. The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. **Journal of Sports Sciences**, v. 24, n. 6, p. 549–564, 2006.

ANDREOZZI, D. M. Planejamento estratégico e os clubes de futebol brasileiros. 2007.

AZEVEDO, C. O. Rotatividade de Treinadores e o Desempenho das Equipes de Futebol no Brasil. 2017.

BALDUCK, A.-L.; BUELENS, M. & PHILIPPAERTS, R. Short-term effects of midseason coach turnover on team performance in soccer. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, v. 81, n. 3, p. 379–383, 2010.

BARREIRA, J.; SOUSA, G. C. DE; GALATTI, L. R. Player turnover and team performance in FIFA Women’s World Cup. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 25, n. 3, p. 1–6, 2019.

BARROS, C. P.; FRICK, B.; PASSOS, J. Coaching for survival: The hazards of head coach careers in the German “Bundesliga”. **Applied Economics**, v. 41, n. 25, p. 3303–3311, 2009.

BENTO, A.; SILVA, N. Comportamento proativo nas organizações: Uma análise do desempenho dos clubes do futebol brasileiro em função das trocas constantes da comissão técnica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 36, n. 90, p. 176–191, 2016.

BETTEGA, B. et al. Formação De Jogadores De Futebol : 2015.

CAPELO, R. **Brasil é sexto país que mais demite técnicos no mundo** *Revista Epoca*, 2017. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/01/brasil-e-6-pais-que-mais-demite-tecnicos-no-mundo.html>>

CARLOS, J. et al. Uma análise do perfil dos treinadores ex-atletas do futebol profissional brasileiro. n. September, 2013.

CASQUINHA, J. M.; SANTOS, M.; DRUMOND, M. A construção de histórias do futebol no Brasil (1922 a 2000): reflexões The construction of soccer stories in Brazil (1922 to 2000): some remarks. v. 19, p. 19–31, 2012.

CUNHA, G. B. DA et al. Necessidades de formação para o exercício profissional na perspectiva do treinador de Futebol em função da sua experiência e nível de formação. **Motriz. Revista de Educação Física. UNESP**, p. 931–941, 2010.

DA COSTA, L. Quem matou o futebol brasileiro? A novela da copa do mundo de 2014 na cobertura do jornalismo esportivo. **Eptic online: revista electronica internacional de economia política da informação, da comunicação e da cultura**, v. 18, n. 1, p. 119–132, 2016.

DE PAOLA, M.; SCOPPA, V. The effects of managerial turnover: Evidence from coach

dismissals in Italian soccer teams. **Journal of Sports Economics**, v. 13, n. 2, p. 152–168, 2012.

DÖNMEZ, G. et al. Evaluation of Muscle Injuries in Professional Football Players: Does Coach Replacement Affect the Injury Rate? **Clinical Journal of Sport Medicine**, v. 00, n. 00, p. 1, 2018.

FERRI, L. et al. Financial Versus Sports Performance: The Missing Link. **International Journal of Business and Management**, v. 12, n. 3, p. 36, 2017.

FILGUEIRA, F.; GRECO, P. Artigo de Revisão Futebol: um estudo sobre a capacidade tática no processo de ensino- aprendizagem–treinamento Soccer: a study on the development of tactic capacity in the process of teaching-learning-training. **Rev Bras Futebol Jul-Dez**, v. 01, n. 2, p. 53–65, 2008.

GALATTI, L. R. et al. Pedagogia do Esporte: Tensão na ciência e o ensino dos jogos esportivos coletivos. **Revista da Educacao Fisica**, v. 25, n. 1, p. 153–162, 2014.

GARGANTA, J. Atrás Do Palco, Nas Oficinas Do Futebol. **Futebol de muitas cores e sabores. Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo**, n. January 2004, p. 227–234, 2004.

GASTALDO, É. Soccer and media in Brazil. **Soccer and Society**, v. 15, n. 1, p. 123–131, 2014.

HELAL, R.; GORDON, C. A crise do futebol brasileiro : perspectivas para o século XXI. **Eco-Pós**, v. 5, n. 1, p. 37–55, 2002.

HEUER, A. et al. Usefulness of dismissing and changing the coach in professional soccer. **PLoS ONE**, v. 6, n. 3, p. 1–7, 2011.

HOPE, C. When should you sack a football manager? Results from a simple model applied to the English Premiership. **Journal of the Operational Research Society**, v. 54, n. 11, p. 1167–1176, 1 nov. 2003.

HUGHES, M. et al. Short-term versus long-term impact of managers: Evidence from the football industry. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 571–589, 2010.

LAGO-PEÑAS, C. Coach mid-season replacement and team performance in professional soccer. **Journal of Human Kinetics**, v. 28, n. 1, p. 115–122, 2011.

LEIVAS, F.; SILVA, M. PERFIL DOS TREINADORES E COMISSÃO TÉCNICA DA 2ª DIVISÃO DO FUTEBOL DO RIO GRANDE DO SUL. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, p. 37–44, 2018.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. DA. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11–23, 2005.

MALESON, R.; CANEDO, V. **Troca de técnicos no Brasil é quase três vezes maior que em principais ligas da Europa nesta década _ futebol _ Globoesporte**, 2019.

MALLETT, C. J.; RYNNE, S. CHANGING ROLE OF COACHES ACROSS

DEVELOPMENT. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2019.

MANIAUDET, G.; MALESON, R. **Rotatividade dos Técnicos _ globoesporte**, [s.d.].

MÁXIMO, J. Memórias do futebol brasileiro. **Estudos Avançados**, v. 13, n. 37, p. 179–188, 1999.

MONTEIRO, B. K.; CHIMINAZZO, J. G. C.; VECCHIO, F. B. DEL. Mudanças de técnicos de futebol: Estudo com o campeonato paulista. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, n. July, 2018.

NASCIMENTO, J. et al. a Eficiência Dos Maiores Clubes De Futebol Brasileiros: Evidências De Uma Análise Longitudinal No Período De 2006 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 26, n. 2, p. 137–161, 2015.

OLIVEIRA, A. F. DE. Revista Brasileira de Futsal e Futebol Fábio Figuerôa dos Santos. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, p. 37–44, 2011.

PEREIRA, C. A. et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. **IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, p. 15, 2004.

SALOMÃO, K. **A bilionária empresa por trás do bicampeonato brasileiro do Palmeiras _ EXAME**, 2018.

SILVA, C. V. D. G. F. Administração Esportiva : Uma Comparação Da Competitividade Do Futebol Brasileiro Com O Futebol Europeu (G-5) Usando Métodos. p. 110, 2006.

SZYMANSKI, S. Why is Manu So Successful ? **Business Strategy Review**, v. 9, n. 4, p. 47–54, 1998.

VAN OURS, J. C.; VAN TUIJL, M. A. In-season head-coach dismissals and the performance of professional football teams. **Economic Inquiry**, v. 54, n. 1, p. 591–604, 2016.

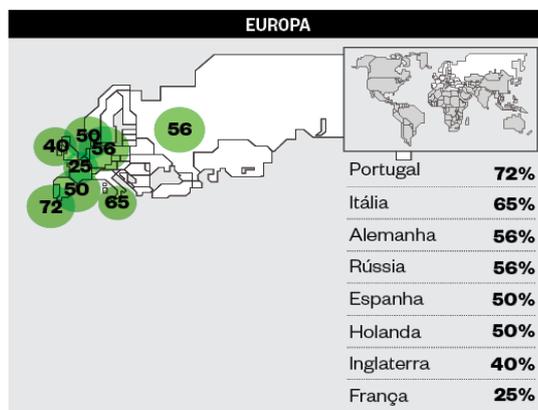
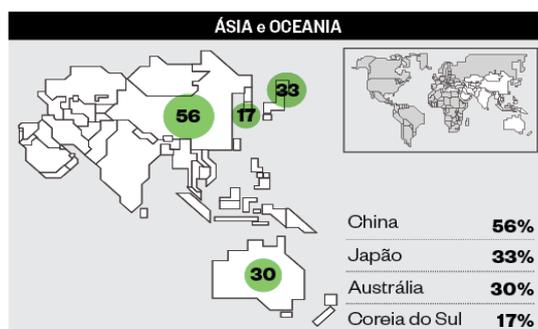
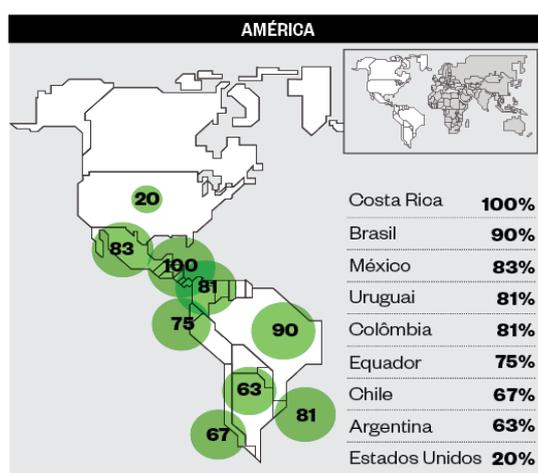
WIPPEL, J. et al. Revista Brasileira de Futsal e Futebol . p. 97–102, 2009.

ANEXO - O mapa das demissões de técnicos de futebol

O MAPA DAS DEMISSÕES DE TÉCNICOS DE FUTEBOL

A impaciência de dirigentes com treinadores revela a imaturidade do mercado: clubes de países subdesenvolvidos trocam mais de líder

Ranking	País	Times que demitiram
1º	Costa Rica	100%
2º	Turquia	94%
2º	Argélia	94%
2º	Romênia	94%
5º	Moldávia	91%
6º	BRASIL	90%
6º	Albânia	90%



Fonte: Uefa