

ELIO CARRAVETTA

**Futebol, gestão  
por competências**  
O jogo do imponderável

## **Conselho Editorial**

Alex Primo – UFRGS  
Álvaro Nunes Laranjeira – UTP  
André Parente – UFRJ  
Carla Rodrigues – PUC-RJ  
Cíntia Sanmartin Fernandes – UERJ  
Ciro Marcondes Filho – USP  
Cristiane Freitas Gutfreind – PUCRS  
Erick Felinto – UERJ  
Francisco Rüdiger – PUCRS  
Giovana Scareli – UFSJ  
Jaqueline Moll – UFRGS  
João Freire Filho – UFRJ  
Juremir Machado da Silva – PUCRS  
Marcelo Rubin de Lima – UFRGS  
Maria Immacolata Vassallo de Lopes – USP  
Maura Penna – UFPB  
Micael Herschmann – UFRJ  
Michel Maffesoli – Paris V  
Muniz Sodré – UFRJ  
Philippe Joron – Montpellier III  
Pierre le Quéau – Grenoble  
Renato Janine Ribeiro – USP  
Rose de Melo Rocha – ESPM  
Sara Viola Rodrigues – UFRGS  
Simone Mainieri Paulon – UFRGS  
Vicente Molina Neto – UFRGS

ELIO CARRAVETTA

# Futebol, gestão por competências

O jogo do imponderável



*Editora Sulina*

Copyright © Élio Carravetta, 2020

Capa: *Eduardo Miotto*

Projeto gráfico e editoração: *Daniel Ferreira da Silva*

Revisão e preparação de originais: *Eduardo Cabeda*

Revisão: *Simone Ceré*

Editor: *Luis Antônio Paim Gomes*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecária Responsável: Denise Mari de Andrade Souza CRB 10/960

---

C313f Carravetta, Elio

Futebol, gestão por competências: o jogo do imponderável / Elio Carravetta. – Porto Alegre: Sulina, 2020.  
184 p.; 14x21 cm.

ISBN: 978-65-5759-019-5

1. Futebol – Gestão. 2. Esportes – Futebol. 3. Educação Física – Futebol. 4. Futebol – Administração. I. Título.

CDU: 796.33

CDD: 796.334

---

Todos os direitos desta edição reservados à  
Editora Meridional Ltda.

Editora Meridional Ltda.  
Rua Leopoldo Bier, 644, 4º andar – Santana  
Cep: 90620-100 – Porto Alegre/RS  
Tel: (51) 3110-9801  
[www.editorasulina.com.br](http://www.editorasulina.com.br)  
e-mail: [sulina@editorasulina.com.br](mailto:sulina@editorasulina.com.br)

{Janeiro/2021}

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

#### DEDICAÇÃO:

Em nome do curso de Especialização em Jornalismo Esportivo da Fabico (UFRGS), gostaria de dedicar este livro aos jornalistas esportivos, que apresentam o futebol com imagens, palavras e ideias, e merecem um espaço de estudo e discussão acadêmica como o que foi criado pelos professores do curso.

#### AGRADECIMENTOS:

À Sociedade Ginástica Porto Alegre (Sogipa), onde por mais de uma década vivi o Esporte Olímpico, como atleta, treinador e gestor; ao Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense, que me oportunizou a dar os primeiros passos no exercício da profissão no futebol. E ao Sport Club Internacional – aos seus diretores, conselheiros, funcionários e torcedores –, clube do meu coração, onde trabalho e sou acolhido há mais de duas décadas.



# Sumário

**Prefácio, 9**

**Apresentação, 11**

**1. A lógica do imponderável, 15**

1.1. Introdução, 15

1.2. As dimensões do futebol na sociedade, 17

1.3. O cotidiano coletivo do futebol, 25

1.4. A complexidade e as incertezas do jogo, 28

**2. Os pilares da gestão por competências em clubes de elite, 34**

2.1. Introdução, 34

2.2. A liderança do presidente nos processos de gestão, 35

2.3. O papel e as tarefas do diretor executivo, 44

2.4. O perfil do treinador como um pilar na gestão por competências, 46

**3. Planejando o futebol nos clubes de elite, 52**

3.1. Introdução, 52

3.2. Planejamento de decisão estratégica, 56

3.3. Planejamento de decisão tática, 60

3.4. Planejamento com decisão operacional, 61

**4. A gestão na formação de talentos humanos, 63**

4.1. Introdução, 63

4.2. A multilateralidade para excelência técnica, 68

4.3. Os efeitos das reservas de adaptações na infância e adolescência, 72

4.4. A continuidade dos treinos para o elevado rendimento competitivo, 75

## **5. As progressões adaptativas dos esforços, 80**

- 5.1. Introdução, 80
- 5.2. A continuidade dos treinos para otimizar o rendimento, 87
- 5.3. Recuperar o corpo para competir em alto nível, 90
- 5.4. Os esforços gradativos e o elevado rendimento, 96

## **6. O delineamento da temporada anual em um time de elite, 99**

- 6.1. Introdução, 99
- 6.2. A evolução histórica dos planos de treino, 101
- 6.3. Os conteúdos de treinos nas etapas da periodização, 107
  - 6.3.1. *Quebrando tabus sobre os efeitos dos meios e conteúdos de treinos*, 117
- 6.4. A periodização da temporada anual, 122
  - 6.4.1. *O período preparatório de base*, 124
  - 6.4.2. *O período competitivo*, 126
  - 6.4.3. *O período de transição*, 130

## **7. Educar para competir, 132**

- 7.1. Introdução, 132
- 7.2. Superar para competir, 133
- 7.3. A formação da conduta agonista, 137
- 7.4. Os mecanismos reguladores para o futebol, 140
- 7.5. As variáveis cognitivas do jogo e da vida, 143

## **8. As competências da gestão esportiva no futebol, 149**

- 8.1. Introdução, 149
- 8.2. Competências gerenciais, 152
- 8.3. Organização e funções do setor técnico, 154
- 8.4. A estrutura do setor de performance, 159
- 8.5. Relações sistêmicas e intervencionistas do setor de saúde, 162
- 8.6. O setor de desenvolvimento humano e os impulsos pedagógicos, 169
- 8.7. Os impactos negativos da política organizacional nas gestões por competências, 173

## **Referências, 177**



## Prefácio

**E**ra mais um dia de rotina. Eu me diriji ao clube para fazer o que mais gosto, treinar e jogar futebol. Cheguei cedo para aproveitar meu chimarrão e conversar com colegas e funcionários. Nesse dia, tomei meu chimarrão e fui para a academia. Então, o Elio Caravetta, nosso coordenador de performance, chegou para nossa conversa habitual. Gosto de falar com o Elio, com quem posso expressar minhas dúvidas e ideias, e dialogar sobre vivências de anos de trabalho no futebol. Nesse dia, porém, o Elio me surpreendeu com um pedido nada habitual. Queria que eu escrevesse o prefácio deste seu livro mais recente.

É um livro que trata, obviamente, de futebol, mas vai além das quatro linhas para falar sobre como esse esporte não depende apenas da bola e da capacidade dos jogadores. O futebol não é matemático. Gera todos os tipos de sentimentos e pode nos trazer dúvidas e incertezas.

Daí vem a importância da estrutura e da hierarquia no futebol, do trabalho numa organização com tarefas claras e respeito entre as pessoas. O trabalho fora dos gramados é vital para o que se vê durante os 90 minutos de jogo. Organização, estabilidade, honestidade, tranquilidade são virtudes do trabalho no futebol. Com essas virtudes, todos os setores de um clube podem trabalhar com convicção, desenvolvendo suas qualidades em prol da organização. A

gerência responsável do futebol aproxima os jogadores e o time de seus objetivos, colocando-os em harmonia, numa sinergia pelas vitórias e pelo bom desempenho. Sem hierarquia, sem responsabilidade, sem transparência, o clube, como qualquer organização, fracassa, mesmo que tenha os melhores profissionais e os melhores recursos materiais.

Eu amo o futebol por isso: porque não depende apenas de um. Depende de todos. Não depende apenas de como acordamos num dia, de como está o humor de um jogador. Depende de um suporte, de uma estrutura sólida, de lideranças fortes em todos os setores, de um trabalho sério, preparado para encarar o “imponderável”, esses momentos adversos, as fases negativas e tudo aquilo que não pode ser antecipado, mas que pode ser enfrentado por uma estrutura e um grupo de pessoas organizadas de forma harmônica e solidária.

Quero aproveitar este prefácio para te agradecer, Elio, pelo profissional e pela pessoa que és. Eu me alegro por te ver por perto todas as manhãs, pronto para nosso chimarrão, nossas conversas, em que podemos falar e escutar, conversar não apenas sobre futebol, mas sobre a vida, já que somos pessoas antes de sermos profissionais, e esse contato humano nos ajuda a melhorar dia a dia, a continuar aprendendo, vivendo e construindo um legado.

*Andrés D'Alessandro*  
*Jogador e ídolo do Sport Club Internacional*

## Apresentação

Este livro trata dos fatores técnicos, humanos, comportamentais e relacionais do gerenciamento esportivo no futebol. É um estudo de originalidade temática, das quatro décadas em que estive envolvido com gestão do treinamento, gestão de pessoas, coordenação de setores e práticas pedagógicas no mundo dos esportes. Aqui, o leitor encontrará uma síntese das principais ideias que desenvolvi observando, pensando e vivendo o esporte e o futebol por tanto tempo.

As gestões políticas, administrativas e técnicas fazem parte de um todo. São construídas de forma relacional num espaço de instabilidades e improbabilidades. O futebol, por ser um jogo “ilógico”, vivido em contexto de dúvidas e incertezas, favorece gestões políticas, técnicas e administrativas centralizadoras, improvisadas e amadoras. Isso apenas agrava a instabilidade, uma característica inerente ao futebol, levando-a a níveis que comprometem os resultados dos processos de gestão: conduzem os clubes ao descontrole financeiro; abalam planos de treinos; desmantelam plantéis e descartam treinadores.

As condutas gerenciais improvisadas, em situações excepcionais, podem até levar clubes à conquista de título, percebido como resultado do esforço de uma pessoa só – em geral, de um dirigente. Isso pode se transformar num padrão cultural perigoso. Baseados no pensamento

mágico e personalista, clubes podem descuidar do planejamento a médio e longo prazo. Nesse cenário, o futebol pode se tornar nebuloso, volúvel, sem estabilidade. Isso gera um ciclo destrutivo, com pressão extra para contratações imediatistas, sem critérios claros, sem controle no fluxo de caixa, sem preocupação com o futuro financeiro e institucional.

Nesse ambiente tão particular do futebol, a gestão nos clubes deve ter a sua própria lógica. Por um lado, o gestor deve profissionalizar o futebol e implementar métodos efetivos, capazes de moldar a realidade de cada clube. A gestão, pensada de maneira ampla, deve abranger planejamento estratégico, administração de marketing esportivo, gestão de excelência em treinos e talentos humanos, administração financeira e modernas técnicas de execução. Nesse âmbito, a gestão, com seus princípios de continuidade, profissionalização e qualificação, deve ser entendida como uma arquitetura orientada para a valorização do patrimônio cultural e material, o sucesso de campo, os ajustes de custos e o equilíbrio financeiro.

Por outro lado, proponho neste estudo que a gestão por competências na sua totalidade possa acolher dúvidas e incertezas que são da natureza do futebol. Nos oito capítulos a seguir, busco essa aproximação das práticas de gestão no futebol do mundo real com a lógica do imponderável do jogo.

No primeiro capítulo veremos que o futebol é um jogo imponderável e, portanto, ilógico. Ainda assim, o futebol pode ser conhecido, pode ser estudado e interpretado, pode ser formulado em teorias e em narrativas. O segundo capítulo aborda a importância dos pilares da

gestão dos clubes para o desenvolvimento do futebol. Na continuação, o terceiro capítulo trata das relações do planejamento para as tarefas de gestão com implicações de subordinação das políticas impostas pelos clubes. O quarto capítulo demarca os princípios da formação de talentos e a continuidade dos treinos para o elevado rendimento competitivo. O quinto capítulo trata da tolerância aos esforços e dos impactos adaptativos positivos nas diferentes etapas dos treinos. O capítulo seis apresenta a evolução histórica das concepções de treinos até a contemporaneidade e o delineamento da planificação anual no futebol, levando em conta calendário dos campeonatos, prioridades dos clubes e perfil dos jogadores. O sétimo capítulo trata dos pressupostos pedagógicos para as competições, expressos no desejo de vencer e na vontade de estabelecer metas pessoais e coletivas. Por fim, o capítulo oito descreve a gestão por competências e as metas interativas, dentro e fora de campo, para a formação de equipes e a captação de recursos humanos e financeiros.

Este livro, essencialmente, busca entender o futebol dentro e fora das quatro linhas. Em especial, reflete sobre o comportamento de dirigentes, gestores, treinadores, comissões técnicas, funcionários e torcedores. É, em certo sentido, um esforço intelectual e prático para capturar a natureza ambivalente do futebol, um jogo que pode ser pensado e planejado, mas nunca totalmente controlado. Aceitando o imponderável do jogo, proponho afastar o futebol de uma concepção demasiado técnico-científica, que insiste em reduzir o esporte a uma teoria e a um conhecimento mecanizado. Por outro lado, sabendo do poder e das competências de uma boa gestão, proponho princípios

e exemplos para entender e promover o futebol como um jogo complexo, que não se sustenta apenas pelo improviso e pelas emoções imediatas. É um convite para apreciar o futebol como um jogo a ser vivido, admirado e, dentro do possível, planejado.