

**Futebol:**  
a formação de times competitivos

## **CONSELHO EDITORIAL**

Alex Primo – UFRGS

Álvaro Nunes Lorangeira – UTP

Carla Rodrigues – PUC-RJ

Ciro Marcondes Filho – USP

Cristiane Freitas Gutfreind – PUCRS

Edgard de Assis Carvalho – PUC-SP

Erick Felinto – UERJ

J. Roberto Whitaker Penteado – ESPM

João Freire Filho – UFRJ

Juremir Machado da Silva – PUCRS

Maria Immacolata Vassallo de Lopes – USP

Michel Maffesoli – Paris V

Muniz Sodré – UFRJ

Philippe Joron – Montpellier III

Pierre le Quéau – Grenoble

Renato Janine Ribeiro – USP

Sandra Mara Corazza – UFRGS

Sara Viola Rodrigues – UFRGS

Tania Mara Galli Fonseca – UFRGS

Vicente Molina Neto – UFRGS

# **Futebol:** a formação de times competitivos

**Elio Carravetta**



*Editora Sulina*

© Elio Carravetta, 2012.

Capa:  
*Humberto Nunes*

Editoração:  
*Vânia Möller*

Revisão:  
*Caren Capaverde*

Revisão gráfica:  
*Miriam Gress*

Editor:  
*Luis Gomes*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação CIP  
Bibliotecária Responsável: Denise Mari de Andrade Souza – CRB 10/960

---

C313f Carraveta, Elio.  
Futebol: a formação de times competitivos / Elio Carravetta – Porto Alegre:  
Sulina, 2012.  
206 p.

ISBN: 978-85-205-0649-3

1. Futebol. 2. Esporte – Futebol. 3. Educação – Futebol. 1. Título.

CDU: 796.332  
CDD: 370  
790

---

Todos os direitos desta edição reservados à  
Editora Meridional Ltda.  
Av. Osvaldo Aranha, 440 cj. 101 – Bom Fim  
Cep: 90035-190 Porto Alegre-RS  
Tel: (0xx51) 3311-4082  
Fax: (0xx51) 3264-4194  
www.editorasulina.com.br  
e-mail: sulina@editorasulina.com.br

{Julho/2012}

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

## Agradecimentos

O escritor, mesmo quando sozinho à frente do texto, nunca está solitário. E sua obra, ainda que assinada pessoalmente, jamais existe sem as pessoas que, de um modo ou de outro, ajudam na sua realização. Abaixo, estão os meus agradecimentos:

Aos presidentes, vice-presidentes, diretores, conselheiros, comissões técnicas, equipe de saúde, assessores de imprensa, funcionários e jogadores do Sport Club Internacional, pela acolhida profissional nos últimos 15 anos, pelo apoio e pelas contribuições que podem ser lidas neste livro.

Ao Dr. Fabio André Koff, pelos ensinamentos e incentivos à discussão sobre como se faz uma gestão moderna de futebol.

Ao Paulo Samuel Peres, pela amizade e pelas informações que foram transformadas em conteúdos.

Ao Rafael Kasper, pela solidariedade, competência e sensibilidade na revisão dos textos.

Ao Luis Gomes, editor da editora Sulina, pela agilidade e, mais importante, pela confiança com que recebeu este trabalho.



# Sumário

INTRODUÇÃO .....	9
1. A GENEALOGIA DO FUTEBOL .....	15
1.1 Os jogos com bola na história das grandes civilizações .....	15
1.2 As dimensões culturais dos jogos e seus significados entre os povos ...	17
1.3 A redação das primeiras normas do futebol .....	20
1.4 O papel do futebol no surgimento do esporte moderno .....	23
2. A FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO FUTEBOL BRASILEIRO .....	27
2.1 O surgimento dos clubes, federações, ligas e campeonatos .....	27
2.2 Os ranços ideológicos e os conflitos internos no futebol .....	30
2.3 A passagem do amadorismo para o profissionalismo .....	34
2.4 As improvisações e a falta de preparo no início da organização do futebol brasileiro .....	39
2.5 A gestão do futebol brasileiro em copas do mundo .....	42
3. O QUE É O FUTEBOL .....	51
3.1 A estrutura interna dos jogos de futebol .....	51
3.2 A estrutura externa: hierarquia e funções nas organizações .....	55
3.3 A evolução política dos clubes do futebol brasileiro .....	56
3.4 A nova gestão do futebol brasileiro .....	60
4. PENSANDO O FUTEBOL NOS CLUBES DE ELITE .....	65
4.1 Planejamento com decisão estratégica .....	66
4.2 Planejamento com deliberações dos gestores .....	69
4.3 A estrutura hierárquica do departamento de futebol .....	70
4.4 A coesão das estruturas de poder para o sucesso competitivo do time ..	72
5. A GESTÃO DO FUTEBOL DE ELITE NOS CLUBES BRASILEIROS .....	75
5.1 A gestão política e a rotina funcional do futebol .....	75
5.2 As competências gerenciais do diretor técnico .....	77
5.3 A autoridade do treinador e as funções dos integrantes da comissão técnica .....	78
5.4 A importância da equipe de saúde para o jogador de futebol .....	91

6. TREINAMENTO EM FUTEBOL: METODOLOGIAS .....	109
6.1 Concepção pré-científica .....	110
6.2 Concepção científica: mecanicista e tecnológica .....	112
6.3 Concepção científica: sistêmico-ecológica .....	116
7. A FORMAÇÃO DO JOGADOR DE FUTEBOL .....	119
7.1 A construção do vocabulário motor na iniciação .....	121
7.2 A importância da coordenação motora para a excelência técnica .....	122
7.3 A formação especializada nos clubes de elite .....	126
7.4 Os treinamentos físico-motores .....	131
7.5 Os treinamentos das técnicas individuais .....	135
7.6 Aprendendo a cultura tática .....	138
8. O TREINAMENTO DESPORTIVO E O SUCESSO COMPETITIVO .....	141
8.1 Treinamento continuado para o elevado rendimento .....	142
8.2 Modelo de projeto para treinamentos continuados .....	144
8.3 Os conteúdos dos treinamentos .....	146
8.4 A divisão dos conteúdos em categorias de treinamentos .....	148
9. O PLANEJAMENTO ANUAL DOS TIMES DE ELITE .....	153
9.1 O período preparatório de base .....	155
9.2 Os métodos de treinamentos para a temporada anual .....	156
9.3 As atividades regenerativas: a flexibilidade e os descansos ativos e passivos .....	168
9.4 A dinâmica dos treinamentos no período de competição .....	171
10. A GESTÃO DOS TREINAMENTOS NO FUTEBOL BRASILEIRO .....	185
10.1 Os fatores de desempenho dos times de elite .....	187
10.2 Desmistificando a preparação física .....	189
10.3 O controle da fadiga durante o período competitivo .....	190
10.4 O significado do retreinamento .....	195
10.5 A importância do período de transição .....	198
REFERÊNCIAS .....	201



## Introdução

Lembro das tardes cinzentas de agosto de 63, eu e meus amigos descendo a Dom Pedro II (dessa vez sem os carrinhos de lomba), em direção à Sogipa. Eu tinha dez anos e, como qualquer criança, era movido pela curiosidade. Naqueles dias, uma curiosidade em especial: ver os treinamentos dos atletas estrangeiros que se preparavam para os Jogos Mundiais Universitários (Universíade). Um evento, naquela época, com a importância de uma Copa do Mundo de Futebol, ou mesmo de uma Olimpíada, e, o melhor de tudo, acontecendo em Porto Alegre, perto da minha casa.

Foi assim que eu e meus amigos descobrimos o Valery Brummel, um russo recordista mundial no salto em altura, a Tamara Press, campeã olímpica do arremesso de peso, e a ginasta húngara, Katalin Makray, todos com seus corpos imponentes, fazendo movimentos incríveis, desafiando a gravidade – embora ainda não soubéssemos o que eram as leis da física, sabíamos muito bem que heróis podiam voar. Descobrimos, com o basquete e o vôlei, que bolas provocam batalhas, e apitos acabam com elas num segundo; com o tênis, que o esporte pode ser elegante (até a primeira gota de suor); a natação, ou a “corrida na água”, nos ensinou o significado de *equilíbrio*, *impulsão* e outras palavras novas; através do atletismo, descobrimos que *esforço*, esforço de verdade, não era o que fazíamos para acordar e ir à escola. Descobrimos, enfim, o esporte e o treinamento desportivo.

Depois de assistir ao espetáculo da Universíade, como qualquer criança o faria, passei a sonhar com o meu lugar no mundo dos

atletas. Comecei pelos treinamentos no futebol, claro – na época, alimentava uma paixão a distância pelo imbatível time do Santos (Gilmar, Lima, Mauro, Dalmo e Calvet; Zito, Mengálvio e Pelé; Dorval, Coutinho e Pepe). Treinei com o talentoso e paciente Jofre Funchal, no campo do Nacional. Eu tinha explosão, velocidade e uma boa resistência. O problema era a gorduchinha, que me castigava.

Nessa mesma época, fui chamado para participar de uma competição de atletismo no estádio Ramiro Souto, no Parque da Redenção. No fim do torneio, um representante do Inter me convidou para integrar a equipe de atletismo do clube, e, no dia seguinte, a Sogipa também me enviou uma carta-convite. Aceitei a proposta da Sogipa, e o lugar onde descobri o esporte como espectador agora me abrigava como atleta. Diariamente, passei a ter novas lições sobre esforço; a cada treinamento, aprendia que, embora a palavra seja sempre a mesma, cada cansaço é um cansaço diferente. Cansaço e também satisfação. Consegui quebrar o recorde brasileiro dos 800 metros rasos. Retornei aos Jogos Mundiais Universitários, desta vez como atleta, em Roma, no ano de 1975. Venci corridas, participei de seleções, entrei para a galeria dos atletas laureados da Sogipa. Crianças não têm medo de correr atrás dos sonhos. E eu fiz isso.

Ao longo do percurso, descobri também o caminho da Universidade (a academia, esse termo que remete à polivalência dos gregos), onde me dediquei à gestão de diferentes programas de treinamentos esportivos: educação física escolar, treinos individuais, ginástica para sedentários, iniciação esportiva, futebol de base e treinamentos para competição de alto rendimento. Concluí o curso de Educação Física com fôlego para muito mais. Me tornei docente da UFRGS, o que não significou um abandono das pistas, quadras e campos em favor da sala de aula. Ao contrário, o mundo acadêmico e o mundo do esporte, para mim, sempre foram um só. As pesquisas, o tempo de estudo e a busca de conhecimento eram somente novas etapas de uma mesma trajetória, a trajetória de um desportista. E como não se faz esporte na solidão, minhas descobertas pedagógicas não podiam ser validadas no gabinete; elas dependiam da descoberta

(e formação) de novos atletas e modelos inovadores de gestão em treinamento desportivo, trabalho realizado nas quadras, nas pistas, nas salas de ginástica e nos campos – é isso que faz com que a vida do esporte não pare.

Nas duas últimas décadas, na área de gestão de treinamento desportivo, procurei entender o que o futebol tem de simples e o que tem de complexo. E isso não é simples. Dia e noite no campo de estudo, com a mesma paixão de uma vida dedicada ao treinamento desportivo, observei a conduta dos jogadores de futebol, das comissões técnicas, dos dirigentes, dos especialistas dos setores de saúde e, sem os quais o quadro não estaria completo, dos conselheiros e dos torcedores. Ajudei a coordenar, no Sport Club Internacional, distintos programas no futebol; participei de comissões técnicas da equipe principal; orientei treinamentos e retreinamentos; estive em diferentes momentos de planejamentos estratégicos; fiz parte do escritório de qualidade (PGPQ) do clube. Com a ajuda das pessoas ao meu redor, procurei entender o futebol.

Vivi experiências que marcaram mudanças de paradigmas no futebol. Momentos de turbulência, insegurança e crises no interior do clube. Entre dois Campeonatos Brasileiros, a iminência de um rebaixamento para a segunda divisão. O trabalho espontâneo e incansável de muitos dirigentes que buscavam alternativas políticas e administrativas para o crescimento do clube. E, por fim, uma década de glórias (2006 – Libertadores da América; 2006 – Copa do Mundo de Clubes da FIFA; 2007 – Recopa Sul-Americana; 2008 – Dubai Cup; 2009 – Copa Suruga Bank (aqui, o Inter ultrapassou a barreira dos 100.000 sócios); 2010 – Bicampeão da Copa Libertadores da América; 2011– Bicampeão da Recopa Sul-Americana).

Conquistas memoráveis que marcaram o trabalho de conselheiros, dirigentes, funcionários, torcedores e jogadores. Na área de desenvolvimento técnico, esse período me permitiu acompanhar a trajetória de treinadores, muitos deles jovens, competentes, que alcançaram o ápice na profissão, outros, renomados, com uma rica trajetória profissional; cada um, tomado individualmente, faz parte de uma história única, com lições inconfundíveis. Conheci

profissionais e dirigentes sem os quais o clube não teria chegado onde chegou. Acompanhei os passos de jogadores tidos como promessas nas categorias de base, mas que não chegaram na primeira divisão do futebol brasileiro. Talentos que se perderam na vida noturna com mulheres e bebidas. Outros alçaram voos para times de ponta do futebol internacional. E ainda há aqueles que insistem em contrariar as opiniões fáceis: os que não eram apostas e se firmaram como profissionais de sucesso.

Reuni, neste estudo, informações e análises conceituais que vêm carregadas de experiências vivas. É assim que pretendo explicar, tanto quanto possível, o futebol e a formação de times competitivos sob a ótica da gestão do treinamento desportivo. Em dez capítulos, proponho pensar o futebol de elite como um sistema aberto, formado por estruturas internas e externas. A estrutura interna equivale ao jogo de futebol propriamente dito. Na estrutura externa, estão a FIFA, os clubes, os responsáveis pelas equipes e pela formação dos jogadores: em poucas palavras, as entidades e pessoas que, mesmo sem jogar o jogo, colocam o futebol em ação.

O capítulo um contém uma aproximação teórica com a genealogia do futebol. Apresenta o surgimento dos jogos com bolas nas grandes civilizações até o aparecimento do esporte moderno. No capítulo dois, são apresentados os fundamentos da cultura organizacional do futebol brasileiro. Na continuação, o terceiro capítulo estuda o que é o futebol, repassando, da teoria para a prática, os processos da gestão do futebol brasileiro. No capítulo quatro, trato das decisões estratégicas, da estrutura e do planejamento. A seguir, no capítulo cinco, são estudadas a gestão política, a estrutura funcional dos clubes brasileiros, assim como o papel das comissões técnicas, da equipe de saúde e do diretor técnico no departamento de futebol. O capítulo seis apresenta a evolução das linhas metodológicas do treinamento desportivo no futebol. No capítulo sete, são analisados os pressupostos básicos da formação do jogador. O oitavo capítulo configura os treinamentos para o elevado rendimento de um time de futebol. No capítulo nove, escrevo sobre a organização do

planejamento dos times brasileiros. Por fim, o capítulo dez aborda a gestão dos treinamentos no futebol brasileiro.

Dos primeiros passos do futebol no século XIX ao passado recente de crise e hipoteca patrimonial dos clubes nacionais, abranjo assuntos variados para que o leitor possa compreender o futebol; como ele surgiu, e ressurgiu através de transformações políticas e novos modelos de gestão.

Este livro contém histórias longínquas e experiências recentes. Casos de bastidores, registros factuais e termos técnicos. Mas, antes de qualquer coisa, é um convite a se pensar o futebol em todo o seu alcance.