
As trocas de comissão técnica e suas ressonâncias em equipes do futebol profissional: uma análise psicossocial

*Rafael Moreno Castellani,
Ianni Regia Scarcelli*

Resumo

Objetiva-se identificar condições e justificativas frente às trocas de comissões técnicas no futebol, analisar suas ressonâncias em equipes do futebol profissional buscando compreender decorrências psíquicas/comportamentais nesses processos. Partiu-se de revisão bibliográfica, observações e entrevistas com atletas, integrantes de comissão técnica e dirigentes de três clubes profissionais do futebol brasileiro. Dentre os motivos argumentados favoráveis às mudanças estão ausência de resultados positivos/vitórias, pressão, precipitação dos clubes, despreparo/equívoco dos dirigentes, dificuldades/problemas de relacionamento, como perda de comando/liderança do treinador. Contudo, a partir de uma análise psicossocial, foram constatadas outras ressonâncias na produção da equipe que requerem elaboração de um esquema conceitual e referencial comum ao grupo, ligada a processos de comunicação e aprendizagem, necessário a uma adaptação ativa frente a situações de mudança. Mostra-se necessária uma atenção às ansiedades básicas que emergem nesse processo que, se não “trabalhadas”, podem levar o grupo ao modo estereotipado e burocratizado de se relacionar com sua tarefa.

Palavras-chave: futebol, psicologia social, comissão, grupo social.

Technical staff exchanges and their resonances in professional soccer teams: a psychosocial analysis

Rafael Moreno Castellani, Ianni Regia Scarcelli

Abstract

We verified in which conditions and why changes in backroom staff occur in soccer and analyzed their effects on group's productivity and psychological/behavioral outcomes. We reviewed literature and conducted observations and interviews with players, members of backroom staff, and club officials from three Brazilian soccer clubs. Reasons given in favor of such changes include absence of matches won; pressure; rushing to dismiss backroom staff; unprepared officials; relationship problems caused by coaching leadership loss. However, from a psychosocial analysis, other resonances were found in the production of the team that require the elaboration of a conceptual and referential scheme common to the group, linked to communication and learning processes, necessary for an active adaptation to changing situations. Attention needs to be paid to the basic anxieties that emerge from this process. If not, this may lead groups that are stereotyped and bureaucratized in their way of relating to their tasks

Keywords: soccer, social psychology, technical staff, social group.

Intercambios del comité técnico y sus resonancias en equipos profesionales de fútbol: un análisis psicossocial

Rafael Moreno Castellani, Ianni Regia Scarcelli

Resumen

Se pretende averiguar condiciones y justificaciones frente a los cambios de comisiones técnicas en el fútbol, analizar sus resonancias en la productividad del grupo y comprender las consecuencias psíquicas/comportamentales en esos procesos. Se partió de revisión bibliográfica, observaciones y entrevistas con atletas, integrantes de comisión técnica y dirigentes de tres clubes profesionales del fútbol brasileño. Entre los motivos argumentados favorables a los cambios están la ausencia de resultados positivos/victorias, presión, precipitación de los clubes, despreparo/equívoco de los dirigentes y dificultades de relacionamiento. Sin embargo, a partir de un análisis psicossocial, se encontraron otras resonancias en la producción del equipo que requirieron la elaboración de un esquema conceptual y referencial común al grupo, vinculado a los procesos de comunicación y aprendizaje, necesarios para una adaptación activa a situaciones cambiantes. Se muestra necesaria una atención a las ansiedades básicas que emergen en este proceso que, si no "trabajadas", pueden llevar al grupo al modo estereotipado y burocratizado de relacionarse con su tarea.

Palabras-clave: Fútbol, psicología social, comisión, grupo social.

Introdução

A constante e excessiva troca de comissão técnica, sobretudo dos treinadores, é um tema marcante na literatura nacional e internacional sobre o futebol (Balduck, Prinzie, & Buelens, 2010; Koning, 2003; Marturelli Junior, 2002; Monteiro, Chiminazzo & Vecchio, 2018; Paola & Scoppa, 2012) e que frequentemente entra em pauta nos debates daqueles que compõem o campo do futebol profissional, destacadamente nas mídias televisivas e escritas de conteúdo esportivo. Colunistas, comentaristas, apresentadores e blogueiros dedicam tempo e espaço relativamente grande para tratar e discutir os motivos e consequências das sucessivas mudanças de comissão técnicas no decorrer das competições. Partimos do pressuposto que o que justifica tal empenho passa pela alta frequência com que tem ocorrido e a repercussão, leia-se audiência, que este debate suscita. Se levarmos em consideração somente os três anos que estivemos em pesquisa de campo (2014, 2015 e 2016), são quebrados recordes atrás de recordes (Castellani, 2017).

Segundo reportagem de Perez (2014), publicada no jornal mexicano El Economista, considerando o período de 2002 a 2014, o Campeonato Brasileiro de Futebol é aquele que há mais mudanças de treinadores em todo o mundo, já que dentre as dez primeiras equipes que mais demitem seus comandantes, sete são brasileiras. No total, são 423 treinadores demitidos neste ínterim, o que agrega à competição brasileira uma média de 15,2 partidas por treinador.

Em 2014, somente oito clubes – de vinte participantes – permaneceram com os mesmos treinadores do início ao fim do Campeonato Brasileiro da série A, sendo um deles, o campeão da competição e o único que permaneceu desde a primeira rodada da edição anterior. Vale destacar que estes dados foram tratados como um recorde positivo pela imprensa esportiva, já que as vinte e três mudanças ocorridas em 2014 (quatro delas em um único clube) ficaram abaixo da média anual de 24,6 trocas de treinadores, se considerado a partir do momento em que esta competição passou a ser disputada por vinte equipes (Perez, 2016).

Considerando também a segunda divisão desta competição (série B), estes números ganham proporções ainda maiores, pois em 2014 ocorreram 35 mudanças de treinadores, sendo que somente duas equipes, uma delas a campeã da competição, permaneceram com o mesmo treinador do início ao fim. Dentre os últimos colocados, dois deles trocaram de comando em quatro oportunidades, a exemplo da série A.

Já em 2015, findado menos de um quarto da temporada competitiva dos clubes, 143 treinadores já haviam sido demitidos de equipes que disputavam a primeira divisão dos campeonatos estaduais. Ainda neste ano, ao longo do Campeonato Brasileiro da série A, 32 treinadores perderam seus postos do início ao fim da competição, cabendo ressaltar que somente o campeão não trocou de treinador. Por fim, em 2016, antes mesmo do início do Campeonato Brasileiro, 40% das equipes que iriam disputar a série A já haviam trocado de treinador.

Em reportagem mais recente, publicada em 2019 pelo GloboEsporte.com, de autoria de Rodrigues (2019), é reportado esse quadro de constantes trocas de comissão técnica. No decorrer do ano de 2018,

foram ao todo, 40 trocas de treinador nas vinte equipes da série A do Campeonato Brasileiro. Até outubro de 2019, já ocorreram 43 mudanças na liderança das comissões técnicas, considerando a primeira divisão dos estaduais e séries A e B do Campeonato Brasileiro (Maniaudet & Maleson, 2019).

O estudo de Marturelli Junior (2002, p.57) corrobora esses dados na medida em que, na competição estudada (os primeiros quatro meses do Campeonato Brasileiro de 2001), “apenas 11 dos 28 clubes mantiveram seus treinadores do início ao fim da primeira fase do campeonato” e dentre os oito finalistas, seis mantiveram seus treinadores desde o início da competição.

A pesquisa de Monteiro et al (2018), na qual se buscou analisar as trocas de treinador durante o Campeonato Paulista de Futebol (séries A1, A2 e A3), também confirma esses dados mais atuais à medida que traz um elevado número de trocas de comissões técnicas nas três competições analisadas (com equipes que chegarem a ter seis treinadores diferentes em uma única temporada) e nos apresenta uma relação positiva entre o menor número de trocas e a melhor classificação nas competições.

Entretanto, mesmo se considerarmos a alta frequência desta discussão nos programas esportivos, escritos e televisivos, bem como alguns estudos que buscam compreender o processo de mudança de treinadores e sua relação com a *performance* das equipes, não temos conhecimento de pesquisas que busquem analisar os efeitos destas trocas sob o prisma dos processos de grupo, sobretudo a partir de uma leitura da psicologia social.

De acordo com Pichon-Rivière, os processos de mudança podem trazer aos integrantes de um grupo uma série de conflitos que precisam ser bem manejados e elaborados, afinal, “os sentimentos de insegurança e incerteza ligados às ansiedades básicas, particularmente às situações de perda, constituem elementos da vida grupal” (Pichon-Rivière, 2005, p.178).

Entendemos, assim como abordado por Colosio (2005), que as situações de mudança fazem com que o novo, aquilo que é desconhecido, cause um impacto na estrutura prévia de organização dos sujeitos e como consequência gere “certo grau de desestruturação e a consequente necessidade de reorganizar-se” (Colosio, 2005, p.107). Ao mesmo tempo que, nestas circunstâncias, o grupo pode constituir-se como um lugar privilegiado para dar sustentação ao processo de mudança e manejo das ansiedades que mobilizam a realização da tarefa, diante de elevados níveis de ansiedade, pode também caminhar para a estereotipia, cristalizando suas respostas frente a tarefa, no sentido de uma adaptação passiva à realidade (Colosio, 2005).

Ou seja, até que a mudança se institucionalize, ela implica perda e graves sentimentos de insegurança, que provocam ou aumentam o isolamento e a solidão, fundamentalmente pela perda do sentimento de pertença a um grupo social estabilizado. Outro medo que coexiste é o medo do ataque, que aparece pelo fato de o indivíduo ter saído de seu estereótipo anterior e não se ter instrumentado o suficiente para se defender dos perigos que acredita estarem incluídos no novo campo (Pichon-Rivière, 1982. p. 140).

Assim, ao avaliarmos a significativa importância deste processo no âmbito do futebol profissional, objetivamos averiguar condições e justificativas frente às trocas de comissões técnicas no futebol, analisar suas ressonâncias na produtividade da equipe e compreender decorrências psíquicas/comportamentais nesses processos.

Neste ponto, a Psicologia Social, especificamente a psicologia social, histórica e concreta de Pichon-Rivière (Scarcelli, 2016), surge como importante campo teórico capaz de possibilitar uma elaborada e qualificada leitura da dimensão da realidade social que estamos dispostos a compreender.

A quantidade de estudos que partem do referencial teórico aqui proposto, sobretudo Pichon-Rivière, para compreender o fenômeno esportivo é escassa, principalmente se comparada à diversidade de análises e interpretações possíveis de serem realizadas no âmbito da Psicologia.

Na perspectiva dessa Psicologia Social, investiga-se a relação dialética e fundante entre ordem socio-histórica e a subjetividade, considerando-se a multiplicidade de processos e relações que mutuamente se determinam (Scarcelli, 2017). O ser humano é concebido como pessoa que integra uma totalidade em três dimensões (mente, corpo e mundo exterior), porém a investigação é sempre orientada em uma tríplice direção: a psicossocial, que analisa a parte do sujeito que se dirige aos membros que o rodeiam; a sociodinâmica, que analisa as diversas tensões entre os membros de um grupo que se configura como uma estrutura; institucional, que analisa os grandes grupos (estrutura, origem, composição, história, economia, política, ideologia) (Pichon-Rivière, 2000).

Desse modo, a abordagem pichoniana se faz pertinente para nossos estudos na medida em que não fragmenta a realidade que pretendemos investigar, permitindo, assim, "visualizar o interjogo entre causas internas e condições externas na produção de um fenômeno" (Quiroga, 1986, p.40), contemplando a totalidade das determinações que operam na gênese e desenvolvimento dos processos internos e fantasias inconscientes. Tal enfoque, ao possibilitar uma compreensão mais totalizadora para as diversas determinações que operam o sujeito enquanto unidade biopsicossocial, abandona uma perspectiva estritamente intrasujeital para centrar sua análise na dialética entre os sujeitos, sobretudo a partir do interjogo entre mundo interno e mundo externo.

Métodos

Seguindo as orientações de uma pesquisa qualitativa, partiu-se de uma revisão bibliográfica (na qual incluímos textos jornalísticos), e estudo de campo envolvendo observações e entrevistas, ambos orientados por referenciais teóricos da Psicologia Social formulada por Enrique Pichon-Rivière (2000; 2005).

Fundamentado nesses referenciais, este trabalho é um recorte de uma tese de doutorado, cujo objetivo foi compreender como se desenvolvem os processos grupais no futebol profissional. As entrevistas, principal técnica de investigação científica em psicologia (Bleger, 1980), realizadas sob

referencial da técnica operativa (Pichon-Rivière, 2000), foram abertas e organizadas a partir de uma questão que traduzia o objetivo da pesquisa, capaz de representar a tarefa (Pichon-Rivière, 2005) do par considerado grupo pesquisador-entrevistado e que foi elaborada no processo de observação das equipes.

Sua realização se deu individualmente com 25 atletas, 6 dirigentes e 12 membros da comissão técnica das categorias de base e profissional¹ que compunham o quadro de funcionários de algum dos três clubes do futebol profissional (séries A, B e C do Campeonato Brasileiro) investigados. O local e horário da realização das entrevistas foram acordados com o entrevistado conforme sua conveniência, sendo realizadas, via de regra, nos dias e períodos de treino (antes ou após).

A identificação dos entrevistados deu-se durante o período de observação das atividades realizadas nos clubes, nas quais conteúdos emergentes foram identificados. Os entrevistados foram considerados porta-voz (Pichon-Rivière, 2005) desses conteúdos emergentes. O porta-voz, na perspectiva aqui adotada, fala por si e também por todo o grupo; não é determinado a priori, mas sim identificado a partir da emergência de qualidades novas que ele possibilita revelar em um contexto grupal/institucional. O sujeito porta-voz expressa um conflito vivido como seu, mas que por sua vez denuncia o conflito da situação interativa e da relação com a tarefa articuladora do grupo. Ele é veículo de uma qualidade emergente que afeta toda a estrutura grupal.

O período de observação nos três clubes investigados, no qual foram realizadas todas as entrevistas, contemplou 142 dias, dos quais 60 deles em contato direto com atletas, dirigentes e/ou integrantes das comissões técnicas. Ou seja, se passaram 67 dias do início ao fim das observações no primeiro clube (21 em contato com o grupo), 28 dias (sendo 17 em contato com o grupo) no segundo clube e 47 dias no terceiro clube (dos quais 22 em contato direto).

Portanto, com exceção dos dias em que os atletas estavam de folga ou em viagens para partidas realizadas fora da cidade de origem do clube, permanecemos em contato diário com o grupo de jogadores e comissão técnica nas diversas situações e ambientes que nos permitiram obter uma aprofundada leitura e análise dos grupos investigados, ou seja, em situações de treino, jogo, concentração e refeições, ainda que, vale ressaltar, nossa presença tenha se dado mais constantemente nos centros de treinamentos (CT's), local no qual os atletas e comissão técnica passam a maior parte do tempo em sua atividade profissional e onde tínhamos maior acesso e possibilidade de trânsito.

Diariamente, ao longo de nossas observações portávamos um diário de campo, no qual fazíamos anotações sobre o que era observado e elaborado por nós, sob as quais constituiu-se um conjunto de perguntas relevantes ao objetivo da pesquisa, que se apresentaram como pano de

¹ Identificados, respectivamente, pelas letras A, D e CT seguidos pela numeração, independente do clube que pertencem.

fundo para o entendimento do que ocorre no campo que se configura no decorrer da entrevista, já que, segundo Bleger (1980), o campo da relação interpessoal é estabelecido e configurado predominantemente pelo entrevistado. As entrevistas, que somadas tiveram aproximadamente 11 horas de duração, foram transcritas e posteriormente analisadas sob o prisma da Psicologia Social Concreta, com a perspectiva de “desvelar ambiguidades e contradições”, seja entre os grupos, indivíduos e instituições (Scarcelli, 1998, p.75)

Foi apresentado aos participantes um Termo de Consentimento Livre Esclarecido, no qual se ratificou a garantia de conhecimento dos objetivos, o respeito ao anonimato e acesso às demais informações referentes à pesquisa. Ao cumprir tais exigências éticas para estudos que envolvam seres humanos, esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o número de parecer 979.958.

Nossa proposta metodológica se sustenta na medida em que ter uma equipe do futebol profissional como instrumento de investigação não significa que haja necessidade de ser constituído um grupo formalizado ou investigar um grupo constituído a partir da técnica de grupo operativo decorrente dessa teoria, mas se apropriar de um conjunto de conceitos que orienta o olhar do investigador quando examina situações de maneira geral. Nesse sentido, uma equipe profissional de futebol, incluindo dirigentes, comissão técnica, jogadores, é um grupo. Da mesma forma, o par entrevistador-intervistado também assim se constitui.

Quanto à seleção dos clubes, ainda que cada instituição tenha seus próprios objetivos e seu modo particular de organização, buscamos, ao considerá-los em sua dimensão institucional, refletir sobre a instituição futebol para além de grupos/equipes específicos.

Resultados e discussão

Motivos e argumentos para troca de comissões técnicas

Segundo Damo (2007, p.93), “as rotinas de treinamento exigem dedicação integral, atitudes consequentes e disciplinamento do corpo e da alma”. Creditamos a grande parte desta dedicação à pressão, elevada e constante, por vitórias, conquistas, boas performances e resultados (esportivos e financeiros) satisfatórios.

Tal como apontado por Rubio (1998), as equipes do futebol profissional estão pautadas na busca incessante pelo rendimento, pelas conquistas e pela competitividade, motivos pelos quais os clubes oferecem todo o suporte possível para que se associem à “atletas com bom desempenho e que transfiram para seus produtos essa imagem vitoriosa”. Acrescentaríamos ainda que o objetivo de busca da configuração desta imagem está diretamente relacionado aos ganhos financeiros que pode favorecer/render, já que compreendemos o futebol como uma instituição alicerçada também no mercado, comércio e ganho do capital.

Tal como apontado por grande parte da literatura (Balduck, Prinzie, & Buelens, 2010; Koning, 2003; Marturelli Junior, 2002; Monteiro et al. 2018; Paola & Scoppa, 2012), e confirmado em nosso estudo, o futebol vive em função de desempenho, resultados e conquistas e a pressão para que elas ocorram é elevada e constante. Sem dúvida, o grande responsável no encadeamento de substituições de comissão técnica, sobretudo do treinador, bem como dos atletas, é a ausência de resultados socialmente definidos como positivos e performance esportiva satisfatória. Não à toa, fortaleceu-se no futebol uma expressão que logo passaria a valer para as demais esferas sociais se configurando como um provérbio/chavão popular: *em time que está ganhando, não se mexe*.

Vários dos atletas, dirigentes e membros das comissões técnicas entrevistados neste estudo, emitiram opiniões que confirmam a importância atribuída às vitórias no futebol profissional e as consequências de uma série, por vezes relativamente curta, de resultados negativos na manutenção, ou não, de um treinador. O curto tempo que uma comissão técnica recém-contratada tem para desenvolver seu trabalho e colher os frutos decorrentes dele, assim como os critérios utilizados para demitir um treinador, estão entre as principais críticas de jogadores e integrantes de comissão técnica.

Eu acho que o principal motivo de mudança é resultado. Futebol é resultado. (Entrevista CT1).

O futebol é resultado, se você vai bem todo mundo presta, vamos dizer assim, mas se você não vai bem essas trocas [de comissão técnica] são normais (Entrevista J10).

Eu acho que o grande mal do futebol brasileiro está nisso daí [troca constante de comissão técnica], de você não ter esse tempo [de trabalho]... Ah, de repente, tivemos o Internacional que trocou o Argel, colocou o Falcão e em cinco jogos troca e se perder mais duas, troca. Não tem o que se trabalhar. Se você não conhece a pessoa, não dá tempo de você conhecer a pessoa, não dá tempo de você implantar um projeto de jogo (Entrevista CT5).

Nos discursos supra explicitados, bem como em várias outras falas, torna-se evidente que a supervalorização dos bons resultados, conquistas, vitórias, mas de uma vitória que tem que ser imediata, e a sua responsabilidade no processo de mudança de comissão técnica, se trata de uma questão cultural do futebol brasileiro. Nesse sentido, em entrevista ao jornal Folha de São Paulo, um dos treinadores da primeira divisão afirmou que, nesse processo de troca constante de treinadores,

[...] não existe um culpado. [A mudança] é cultural do futebol brasileiro. O planejamento é feito antes do início da temporada, mas em virtude da pressão da torcida e da mídia, que é muito forte, os diretores fazem a troca. Hoje, os clubes não analisam mais o trabalho em campo, a performance, e, sim, o resultado. É mais fácil trocar o treinador do que suportar a pressão (Rodrigues & Cosenzo, 2016, s/p).

A Europa, referência importante para muitos entrevistados quando o assunto é a manutenção do treinador e a valorização do planejamento em

detrimento de resultados imediatos, é entendida como mais avançada e possuidora de maiores condições de manter um grupo por um tempo relativamente maior que costumeiramente adotado no Brasil, independentemente dos resultados obtidos a curto prazo.

O que os clubes fazem no Brasil? Perde três jogos e você não presta. Manda embora e traz outro... se isso não mudar, a tendência do futebol [brasileiro] é ficar assim. Essa merda que é hoje. E o futebol europeu atropelando né. Os europeus cada vez melhores, mais organizados e a gente cada vez pior (Entrevista CT11).

Isso é uma questão cultural que o Brasil tinha que mudar o mais rápido possível... é uma questão cultural. Que o resultado está acima de tudo. O Brasil é um país, a própria seleção brasileira, é um país imediatista, as coisas acontecem muito depressa. A falta de resultado atrapalha muito o desenvolvimento do trabalho (Entrevista D6).

Algumas falas acrescentam à questão cultural a necessidade de valorizar o trabalho mais duradouro, dar tempo para que a comissão técnica recém-contratada possa desenvolver sua proposta de treino e jogo possibilitando a ocorrência de bons resultados. Inclusive, em estudo de Monteiro et al. (2018) constatou-se que as trocas acontecem nas fases iniciais das competições em virtude da pressão e cobrança de diversos atores por resultados imediatos. Assim como nossos entrevistados, Rodrigues e Cosenzo (2016) trazem em reportagem à Folha de São Paulo² entrevista de um treinador que também direciona sua opinião nesta mesma perspectiva.

Tem que escolher bem, pensar bem. Os clubes tinham que ter um profissional do ramo que entendesse como tem que funcionar tudo isso. Que os jogadores precisam se conhecer e o elenco criar uma identidade. Alguém que tenha capacidade de entender que deve haver um planejamento de pelo menos três anos... A Roma de 80, por exemplo, foi construída para ganhar em três anos. Tem que ter planejamento. O primeiro ano serve para se organizar. O segundo para consolidar e o terceiro para ganhar títulos (Rodrigues & Cosenzo, 2016, s/p).

Outros entrevistados, tal como o treinador ouvido pelo jornal Folha de São Paulo em mesma reportagem supracitada, acrescentaram à importância do tempo para que uma equipe conquiste as vitórias, sua relação com os processos de formação de grupo, assim como a configuração de um bom ambiente de trabalho, coesão, integração, etc.

Eu, particularmente, acho que o futebol precisa ter um pouco mais de sequência, sabe, um pouco mais de preparo e o treinador passa por isso. Deixa o cara trabalhar, deixa o cara implantar um sistema, trazer algumas peças de confiança. Eu acredito nisso. Eu acredito que precisa desse tempo e essas trocas curtas a gente vê que os resultados poucas vezes dão certo (Entrevista J6).

² Fonte: <goo.gl/J8bdP7>. Acesso em 03. Nov.2016.

Se eu contar quantos treinadores eu trabalhei são nove em dois anos. Como você espera que o time tenha uma identidade? Que o time tenha um padrão de jogo? Que evolua? (Entrevista CT11)

O fato do resultado obtido, por vezes num curto espaço de tempo, ser o principal, ocasionalmente o único, motivo de demissão do treinador e sua comissão técnica, carece de maior atenção e preocupação, pois ainda que tenhamos clareza da importância das vitórias e conquistas no âmbito do futebol profissional, entendemos que elas não podem balizar exclusivamente toda e qualquer troca.

Com efeito, há outros dois motivos, frequentemente relacionados, que também servem de critérios para que ocorram as mudanças de treinador/comissão técnica em equipes profissionais de futebol: a pressão sofrida e o ambiente de trabalho.

Chega um determinado momento que a pressão é muito grande, a pressão externa é muito grande, os resultados não vêm e você acaba fazendo a troca [de treinador] (Entrevista D2).

O ambiente de trabalho se apresenta diferentemente nos distintos clubes, tal como notamos em nossa pesquisa de campo. Os modos de relação entre os membros do grupo e deles com a tarefa que os liga são determinados, em grande medida, pelas condições e organização de trabalho oferecida aos atletas. Tal situação inclui condições materiais (instalações, instrumentos de trabalho, campo de treino, concentração esportiva, etc.) e, principalmente, o tipo de liderança estabelecida pelo treinador e comissão técnica que estão à frente da equipe.

Quando as relações se configuram de modo que o treinador não mais "tenha o grupo na mão" (D2), que seu relacionamento com os jogadores está desgastado, este momento é visto pelos dirigentes como fundamental para que ocorra uma substituição no comando da comissão técnica. Um dos dirigentes entrevistados nos disse que realizou a troca do treinador mesmo recebendo inúmeros conselhos e opiniões contrárias, pois ainda que o considerasse um bom treinador e de boa conduta, via diariamente que o ambiente no grupo era muito ruim. Há ainda quem entenda que diante de uma conjuntura de pressão, ambiente ruim e ausência de resultados, é interessante até para o treinador pedir demissão e se afastar por um período do trabalho.

As mudanças [de comissão técnica] se fazem necessárias quando a situação requer, por exemplo, quando não tem mais comando do grupo, o grupo está desunido, está rachado, aí você tem que fazer alguma coisa (Entrevista D5).

Tais decisões parecem carecer de fundamentos sólidos que as justifiquem, sendo tomadas mais baseadas em representações que circulam como senso comum, porque temporariamente podem levar ao resultado esperado.

A relação entre as mudanças e a produção das equipes

O treinador é apontado na literatura como o grande responsável pelo desempenho da equipe (Balduck et al., 2010), afinal, conforme Paola e Scoppa (2012), estes são responsáveis por realizar uma série de atividades estratégicas/operacionais e tomar decisões, tais quais escalar os jogadores para uma partida, definir a tática, criar um clima motivacional favorável etc, que afetam o desempenho da equipe, sendo os maus resultados, a principal causa para mudança de treinador.

Com a troca, tem-se como perspectiva e interesse escapar de um rebaixamento, ser campeão de uma competição ou obter acesso a uma outra importante competição, tal como a *Champions League* (Balduck et al., 2010) ou a Copa Libertadores da América, se considerarmos a semelhante realidade do futebol brasileiro neste aspecto.

Conforme apontado em reportagem da Folha de São Paulo em 28/07/2015³, há casos em que, com a substituição do treinador, a equipe passa, instantaneamente, a obter bons resultados, já que dos onze clubes da série A do Campeonato Brasileiro que optaram pela troca de treinador no decorrer da temporada, nove passaram a ter melhores resultados com a mudança (Castro, 2015).

Resultado semelhante foi apresentado por Balduck et al. (2010) em estudo que os permitiu afirmar que, no decorrer de 7 temporadas do futebol belga, 36 das 45 equipes melhoraram sua qualidade, e destas, 24 conseguiram alcançar uma melhor classificação, trazendo, portanto, um efeito positivo da troca em termos de performance.

Contudo, vale ressaltar a fala de um dos nossos entrevistados:

[...] as trocas, muitas vezes não levam a nada. O clube que vai trocar três, quatro vezes o treinador no ano, você pode saber que ele vai ter problema, pode saber que ele vai estar brigando lá embaixo pelo rebaixamento (Entrevista J2).

Conforme ressaltado pelo próprio autor da reportagem, os números apresentados retratam apenas parte da história. Ao analisarmos o desempenho destes clubes citados na reportagem, podemos constatar que somente um deles obteve uma evolução na pontuação obtida até o fim da competição, sendo que os demais voltaram a obter resultados semelhantes à época da mudança de comissão técnica.

O estudo de Koning (2003), cujo objetivo foi examinar se a demissão de um treinador com a consequente contratação de outro melhora o desempenho de uma equipe do futebol holandês ao longo de cinco anos, assim como o estudo de Paola e Scoppa (2012) que analisou 12 temporadas do futebol italiano, corrobora tal afirmação na medida que em somente uma das temporadas analisadas houve relação positiva da troca de treinador com a qualidade e desempenho esportivo da equipe.

³ "Troca de técnico no Campeonato Brasileiro favorece 9 de 11 clubes". Disponível em <goo.gl/9EdoOh>. Acesso em 04. Nov. 2016.

Nesse sentido, em estudo de Monteiro et al. (2018) constatou-se uma relação positiva significativa entre a quantidade de vezes em que foram realizadas as trocas de treinadores e o resultado/classificação final obtida pelas equipes, ou seja, "quanto menor o número de trocas de técnicos, melhor foi a classificação competitiva das equipes ao final do campeonato" (Monteiro et al., 2018, p.201). Essa relação se mostrou ainda mais positiva em equipes da primeira divisão.

É preciso esclarecer que quando relacionamos troca de treinador com a produtividade de uma equipe não se trata de uma simples associação de causa e efeito, pois há inúmeros outros fatores a serem considerados, por exemplo, de ordem técnica, tática, física etc. Nesse sentido, Koning (2003) ressalta ainda que deve ser considerada a diferença da qualidade do adversário enfrentado por um treinador ou outro antes de comparar o desempenho obtido.

No entanto, quando afirmamos uma provável queda de produtividade no grupo em situações de mudança, não estamos nos referindo apenas a um dado concreto, como um melhor desempenho técnico ou tático, uma vitória, conquista de campeonato, etc., mas a processos próprios de grupos que envolvem a emergência de ansiedades básicas diante de uma situação nova, como é o caso da saída e/ou chegada de um novo treinador.

Ansiedades podem se manifestar tanto na recusa e no desânimo diante da tarefa quanto ao bom desempenho que se associa aos modos de resistir ao desconhecido. Considerando as contribuições de Pichon-Rivière (2000, 2005), tais manifestações são emergentes dos mecanismos psíquicos de resistência à mudança, pois esta representa perder o que está estabelecido (medo da perda) e de não ter mais recursos internos para lidar com o que o novo desperta (medo do ataque). Um novo repertório de representações e afetos são mobilizados e precisam ser ajustados ao esquema conceitual, referencial e operativo do grupo, nomeado pelo autor referido, como ECRO.

Esquema conceitual dá a dimensão de um conjunto organizado de conceitos universais que permitem uma aproximação adequada a um objeto particular, a uma situação concreta a pesquisar ou resolver. É um sistema de ideias de conhecimentos que sempre deve ser passível de generalização. Mas o esquema é também referencial no sentido de ser utilizado para discriminar algo em relação ao sistema anterior e, ao mesmo tempo, ao próprio esquema referencial. Esse aspecto referencial reporta-se a um segmento da realidade sobre o qual se pensa e opera e diz respeito a modos de pensar, sentir e agir; à estrutura subjetiva com seus esquemas mental, corporal e de ação. E o esquema é operativo se permite a adequação entre o pensado/enunciado e o objeto, entre hipóteses e realidade que se expressa pela possibilidade de promover uma modificação criativa à realidade ou, nos termos pichonianos, *adaptação ativa à realidade* (Scarcelli, 2017).

As equipes de futebol, considerando tanto jogadores quanto técnicos, cada qual com os papéis que lhe foram conferidos institucionalmente, têm que se haver com as constantes mudanças. No contexto vincular-grupal, isso significa lidar com as ansiedades emergentes

em processos de mudanças que, se não elaboradas, prejudicam os processos de comunicação e de aprendizagem, ou seja, de adaptação ativa à realidade. Em outros termos, estamos tratando de aspectos infraestruturais que estão na base do que se manifesta em comportamentos observáveis.

Mesmo que tenhamos levantado dados sobre algumas equipes que obtiveram resultados momentâneos melhores a partir da mudança de treinador, são mais frequentes as situações em que mesmo com a chegada de outra comissão técnica, a equipe permaneça perdendo seus jogos e não conquiste seus objetivos, o que ocasionará, brevemente, uma nova troca de comissão técnica, situação essa que perdura por muito tempo, num ciclo vicioso, tal como apontado por Koning (2003) e como pudemos notar em nossa pesquisa de campo em um dos clubes investigados. Nesta instituição em questão, a série negativa de resultados e de rebaixamento às divisões inferiores, ocorreu concomitantemente a muitas mudanças de comissão técnicas, três delas somente nas semanas que estivemos em observação.

No Brasil a gente tem muito pouco tempo para implantar um trabalho, porque o trabalho não depende de qualidade ou não, o que importa é o resultado. E às vezes, trabalhos que poderiam dar um certo fruto no futuro ele não é concretizado pela impaciência que o futebol tem hoje com essa profissão que é o treinador. A cobrança de resultado é muito grande... quando você sente que o treinador vai sair, geralmente já está um ambiente um pouquinho ruim, provavelmente pelos resultados, não pela comissão, mas pelos resultados. Se o treinador vai sair é porque os resultados não estão acontecendo e o ambiente nas derrotas é um ambiente mais pesado, sem dúvida. Todo mundo um pouco mais chateado, mais impaciente, alguma brincadeira pode se tornar alguma desavença. Lógico, porque está todo mundo estressado, com uma carga psicológica gigantesca em cima da gente (Entrevista J1).

Ressonâncias psíquicas e comportamentais do processo de mudança

O discurso supra explicitado de um dos atletas entrevistados, se por um lado evidencia a relação dos resultados, impaciência dos clubes com o trabalho desenvolvido pelos treinadores com as trocas de comissão técnica, por outro lado, nos alerta sobre as questões de ordem psíquica inerentes aos grupos e sujeitos.

Se, por hora, apresentamos as condições relatadas para as mudanças de comissão técnica, o discurso adotado para justificar a demissão de treinador passa pela necessidade de *criar um fato novo*, e, principalmente, fazer com que os atletas *se motivem* a desempenhar melhor rendimento nos treinos e jogos. Espera-se que, com a chegada de um novo treinador, ao mesmo tempo que aqueles que vinham ocupando um papel menos importante no grupo, seja como suplente ou nem mesmo sendo relacionado para as partidas, encontrem motivos para treinar mais e melhor a fim de mostrar ao técnico que possuem condições de conquistar um espaço na equipe titular; os titulares também busquem treinar e jogar bem para convencer o atual comandante que podem manter seu espaço e papel dentro da equipe.

[...]quando chega um treinador, ainda mais quando já trabalhou com outros jogadores, com outro jogador que já está no clube, o cara acaba se motivando ainda mais para poder jogar com o mesmo treinador que já trabalhou junto. E o pessoal que nunca trabalhou tenta se motivar para mostrar para ele que tem condição de estar jogando. Mas é começar tudo do zero. (Entrevista J3).

[...]quem está jogando fica chateado [com a troca de treinador], porque o cara está botando tu para jogar e quem está chegando é uma motivação para o cara que não estava jogando falar "pô, agora pode mudar tudo, que vem outro treinador e de repente quem não estava jogando vai estar jogando (Entrevista J12).

Contudo, a resposta do grupo pode também ser contrária àquela esperada. Ou seja, dependendo da relação estabelecida entre o treinador/comissão técnica e os jogadores, por exemplo, estes últimos podem reduzir ainda mais seu comprometimento e esforço nos treinos e jogos, para prejudicar o clube (tanto conscientemente, quanto no plano inconsciente) como forma de protesto contra a demissão do treinador ou de algum jogador.

[...] no meio do campeonato manda quatro [atletas] embora. "Ah, precisa mandar alguém embora aí, tal". Aí manda quatro, cinco jogadores embora. Aí o grupo está fechado, que é aquele negócio que tem a coesão, aí "é, vai mandar o cara embora? Então beleza, também vou largar, aí começo a treinar de sacanagem". "A é, mandou o treinador embora? Beleza. Então o treinador é o culpado [pelas derrotas]? Vou começar a treinar metade do que eu treinava". A tendência é dar errado e dá errado! (Entrevista CT11)

Quando se utiliza desta estratégia, o que se busca é a desorganização, é abalar a realidade que está posta para que os *atletas se mexam*. No entanto, neste estudo defendemos que o estado emocional e a motivação que se busca, e que está em jogo neste processo de mudança, devem considerar os aspectos infraestruturais do grupo e, nesse ponto, a ansiedade atua de modo preponderante, como base do processo. Ou seja, vale retomarmos mais uma vez o entendimento de Pichon-Rivière (2005) e Bleger (1980) sobre as ansiedades básicas, "coexistentes e cooperantes, e alternativamente manifestas e latentes" (Pichon-Rivière, 2005, p.143) em todo e qualquer processo de mudança: o medo da perda do que foi adquirido e o medo do ataque diante da falta do que foi perdido.

De acordo com Scarcelli (2016, p.108), "diante de mudanças, de quebra de enquadres, de desorganização da instituição, as ansiedades básicas frente ao medo da perda e do ataque se manifestam", gerando, como consequência, uma espécie de "insegurança social" (Pichon-Rivière, 2005, p.57). Quiroga (1989, p.25) acrescenta que o processo de mudança trará, conseqüentemente, uma desestruturação da situação prévia, daquilo que já é conhecido e conservado, o que trará aos sujeitos que experenciam esse processo "vivências de perda, desinstrumentação e ataque".

Ou seja, como parte da vida de qualquer grupo, as situações de perdas e os conseqüentes sentimentos de insegurança/incerteza

provenientes de uma circunstância de mudança, possibilitam a emergência de ansiedades básicas. No caso do futebol profissional, essas ansiedades, diante da situação nova, manifestam-se pelo medo de perder o já conquistado, como seu contrato de trabalho, sua posição de titularidade e seu papel no grupo; expressam-se conflitos para lidar com o que se apresenta como nova experiência, ou seja, um novo treinador, uma nova metodologia de treino, um novo sistema tático, novas regras estabelecidas, etc., ou insegurança de não possuir instrumental para enfrentar uma conjuntura desconhecida.

Portanto, ainda que aparentemente haja o aumento da motivação em alguns casos, sobretudo dos atletas que não desempenhavam o papel que eles tanto almejavam (de titular, destaque, importância na equipe e clube) no grupo, o jogador que já vem ocupando esse papel, passa a treinar mais e melhor, por pouco tempo que seja, como modo de lidar com ansiedades que levam a experienciar um mundo fragmentado, que pode se desmoronar e, concretamente, levá-lo a perder o status que já adquiriu ou a possibilidade de vir a tê-lo. Da mesma forma, os atletas que estão entre os reservas, ou nem mesmo vem sendo relacionado para os jogos, ainda que visualizem a possibilidade de mudar seu status para um de maior importância com a chegada de um novo treinador, estão imersos também nesse contexto grupal-vincular de ansiedades que se manifestam em insegurança, hesitação e vulnerabilidade para lidar com essa situação.

Bleger (1980, p.110) afirma que o medo que sentimos diante de uma situação nova, daquilo que não conhecemos, não se trata somente do medo decorrente dessa mudança, pois “não é apenas a novidade que provoca o medo, mas também o desconhecido que existe no interior daquilo que é conhecido”. Isto é, cada pessoa possui em si mesma algo desconhecido sob a forma de uma não-identidade (eu sincrético). Quer dizer,

[...]o medo do encontro com uma sociabilidade que as destitua enquanto pessoas e as converta em um só meio homogêneo, sincrético, no qual cada um não sobressaia enquanto figura (como pessoa) do fundo, mas que submerja nesse mesmo fundo, o que implica uma dissolução da identidade estruturada pelos níveis mais integrados do ego, do self ou da personalidade (Bleger, 1980, p.110).

Entendemos, desse modo, que nesses nestes processos de mudanças, as ansiedades sempre estão presentes e não podem ser desdenhadas. O que costumeiramente nomeia-se como motivação – quando, por exemplo, os jogadores são vistos como mais empenhados nos treinos e jogos com a troca de comissão técnica – são motivos, necessidades e a ação em sua fase de articulação que relacionam-se com os processos de decisão dentro do grupo. O medo, expresso como insegurança social, decorrente de qualquer mudança, constitui a base das ansiedades do grupo que estarão expressas em termos das ansiedades básicas depressiva e paranoide (Pichon-Rivière, 2005, p.60).

Não é por acaso, portanto, que grande parte dos atletas se posiciona contrariamente às mudanças e trocas constantes de comissão técnica, pois além de a entenderem como prejudiciais, salvo exceções, ao rendimento da

equipe e ao trabalho desenvolvido, ainda lhes causam descontentamento, lamentação, insegurança e outros sentimentos negativos.

Cara, 90% do grupo não gosta [da mudança de treinador]. Não gosta dessa troca. Porque a troca ela gera muito confronto num curto espaço de tempo... nós não gostamos dessa troca. A gente não acha justo... a "bolerada" não gosta, é fato! (Entrevista J6).

Sempre que há mudança, sim, sempre gera um pouco de insegurança... é ruim né cara. É ruim, porque você se adapta a um estilo de trabalho, de repente muda, não vêm os resultados, muda. O trabalho também é diferente. Teu corpo acaba pagando o preço por isso. As metodologias de trabalho, às vezes, são um pouco diferentes. Então, isso acaba atrapalhando. Tem a forma tática, enfim, vários fatores que atrapalham (Entrevista J24).

Eu me sinto incomodado. Eu me sinto incomodado... cada vez que há troca, existe a insegurança, existe, como que eu vou dizer, existe dele não conhecer o elenco (Entrevista J2).

Alguns entrevistados, sobretudo os dirigentes dos clubes investigados, embora tenham considerado a relação da ausência de vitórias e da pressão da torcida com a demissão dos treinadores, criticaram e responsabilizaram os próprios dirigentes pela conduta equivocada em relação aos procedimentos adotados em situações de mudanças de comissão técnica. O equívoco por nós levantado foi tratado pelos entrevistados como covardia, inconsequência, irresponsabilidade, impaciência e irracionalidade.

[A troca constante de treinador] na realidade é uma covardia, porque o dirigente ele contrata - porque ele participa das contratações junto com o treinador - não dá certo, aí é o treinador que está errado. Então ele se isenta da responsabilidade. Ele transfere a responsabilidade, que também é sua, para as costas do treinador (Entrevista D5).

Essas trocas, muitas vezes, é incompetência não diria do treinador, nem do elenco, mas incompetência, às vezes, da direção de não saber o perfil do treinador para aquela equipe (Entrevista J2).

Acho de extrema irresponsabilidade dos dirigentes que, às vezes, um trabalho que vem sendo desenvolvido não tem a oportunidade [de dar prosseguimento], porque com duas, três derrotas, já estão trocando [a comissão técnica] (Entrevista CT6).

Considerações finais

Nas constantes e precipitadas trocas de comissão técnica que ocorrem no futebol profissional torna-se manifesta a dimensão implícita inerente às relações intersubjetivas, aos pequenos e grandes grupos.

Vários são os motivos argumentados para que elas, as trocas, ocorram, mas em maior proporção está a ausência de resultados positivos/vitórias. Outros fatores que pudemos constatar, a partir das entrevistas realizadas, são: a *cultura do futebol brasileiro* que não dá o

devido tempo para que as comissões técnicas desenvolvam seus trabalhos; a pressão exercida pela mídia esportiva, empresários dos jogadores, dirigentes, atletas e, principalmente, da torcida; a precipitação dos clubes ao demitir sua comissão técnica sem proporcionar o tempo para que possa obter os resultados esperados; despreparo e equívoco dos dirigentes (apontado por nossos entrevistados como impaciência, inconsequência, irresponsabilidade e covardia); o ambiente ruim como consequência de dificuldades e problemas na relação do treinador com os jogadores; e a perda de comando/liderança por parte do treinador.

A justificativa costumeiramente adotada para tais mudanças passa pela necessidade de criar um *fato novo, mexer o grupo de atletas e motivá-lo* a treinar melhor e render mais nos jogos. No entanto, nossas análises apontam para uma direção distinta, visto que o que elas promovem é uma desorganização do grupo, desestruturando aquilo que já é conhecido e está conservado. Importa ressaltar que essa desorganização pode ser entendida como momento de manejo das ansiedades básicas que leva à elaboração da aprendizagem e à adaptação ativa à realidade; mas, de outro lado, pode se estabilizar, em um modo estereotipado e burocrático de interação, promovendo uma adaptação passiva à realidade.

Neste caso, concretamente se expressam o medo da perda do contrato de trabalho, da titularidade, do papel desempenhado; o receio de lidar com o novo treinador (ou do medo do treinador não dar conta de sua nova inserção), de perder suas defesas diante das novidades e de não possuir instrumental para enfrentar o desconhecido, tal como um método de treino e esquema tático, por exemplo, trazendo aos atletas insegurança, hesitação e vulnerabilidade para lidarem com as situações de aprendizagem, como os treinos e jogos.

A relação das trocas de treinadores com a produtividade da equipe, ainda que não possa ser estabelecida em condições de causa e efeito, se mostrou, no entendimento de grande parte dos nossos entrevistados, negativa e, do nosso ponto de vista, representa o impedimento do sentimento de pertença, ruídos de comunicação entre os membros do grupo, impossibilidade de ajustes e reelaboração do ECRO grupal e paralização do processo de aprendizagem para uma adaptação ativa à realidade.

Apesar da maior parte dos entrevistados neste estudo ter se posicionado criticamente e contrariamente às mudanças constantes de comissão técnica no futebol brasileiro, há aqueles que realizaram algumas ressalvas apontando aspectos positivos relacionados à possibilidade de adquirir maior conhecimento com a chegada de novos treinadores e a de minimizar o problema de desemprego dos *trabalhadores da bola*. Eles falam também de uma dimensão implícita do grupo que integra o mundo do futebol. Por um lado, parecem ser depositários do desejo de mudanças e de expectativas para um projeto de futuro para além da instabilidade que assola o cotidiano do futebol profissional. Por outro lado, parecem ser emissários de uma ideologia que trata a precarização do trabalho e a coisificação do trabalhador (jogador e treinador de futebol) como geração de oportunidades e mundo flexibilizado. Ou seja, entre os discursos positivos frente às trocas de comissão técnica, defendem que com elas há maior conhecimento oportunizado pela chegada de outro profissional, que possui visões e

metodologias de trabalho diferentes, além da possibilidade de minimizar os prejuízos do elevado índice de desemprego entre treinadores.

Em uma coluna escrita ao Jornal O Estado de São Paulo, pode-se encontrar afirmação nessa mesma direção quando Campos (2014) afirma que “embora a instabilidade predomine, a rotatividade da profissão ajuda”, visto que quatro treinadores saíram de uma equipe e logo assumiram outra e alguns que estavam desempregados reencontraram uma oportunidade.

Vale ressaltamos, por fim, que reconhecer a emergência de ansiedades frente à processos de mudança, bem como a dimensão inconsciente como inerentes a todos os grupos, inclusive no futebol profissional, é um modo de resistir à burocratização e às situações nas quais os meios se tornam fins, ou seja, de reduzir os processos de estereotipia e institucionalização.

Sobre o artigo

Artigo derivado de tese de doutorado defendida no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, com apoio financeiro da CAPES.

Referências

Balduck, A. L., Prinzie, A., & Buelens, M. (2010). The effectiveness of coach turnover and the effect on home team advantage, team quality and team ranking. *Journal of Applied Statistics*, 37(4), 679–689.

Bleger, J. (1980). *Temas de psicologia: Entrevista e grupos*. São Paulo: Martins Fontes.

Campos, C. (2014, 3 de Setembro). Brasileirão 2014 tem em média uma troca de técnico a cada rodada. *O Estado de São Paulo*. Disponível em: <goo.gl/vmLiZX>

Castellani, R M (2017). Tese (doutorado em psicologia) - Instituto de psicologia da Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 2017.

Castro, D. (2015, 28 de julho). Troca de técnico no Campeonato Brasileiro favorece 9 de 11 clubes. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2015/07/1661302-troca-de-tecnico-no-campeonato-brasileiro-favorece-9-de-11-clubes.shtml>.

Colosio, R. (2005). *O grupo operativo como instrumento de intervenção na área da saúde: um estudo em prevenção de DST/AIDS na cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de psicologia da Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 2005.

Damo, A. (2007). *Do dom a profissão: A formação de atletas futebolistas no Brasil e na França*. São Paulo: hucitec/ANPOCS.

Koning, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, 35(5), 555–564.

Maniaudet G., Maleson, R. (2019, 21 de outubro). Rotatividade dos técnicos. *Globoesporte.com*. Disponível em <https://interativos.globoesporte.globo.com/futebol/especial/rotatividade-dos-tecnicos>.

Marturelli Junior, M. (2002). *A organização do trabalho de*

treinadores de futebol: Estratégias de Ação e Produtividade de Equipes Profissionais. Dissertação de mestrado - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Monteiro, B. K., Chiminazzo, J. G. C., & Vecchio, F. B. del. (2018). Mudanças de técnicos de futebol: Estudo com o campeonato paulista. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*. (São Paulo) 2018 Abr-Jun;32(2):199-205.

Paola, M., & Scoppa, V. (2012). The effects of managerial turnover: Evidence from coach dismissals in Italian soccer teams. *Journal of Sports Economics*, 13(2), 152-168.

Perez, I. (2014, 06 de outubro). DT en México, un empleo de siete meses. *El Economista*. Disponível em: <<https://www.eleconomista.com.mx/deportes/DT-en-Mexico-un-empleo-de-siete-meses-20141006-0134.html>> Acesso em 18 de julho de 2020.

Pichon-Rivière, H. (2000). *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes.

Pichon-Rivière, H. (2005). *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes.

Quiroga, A. (1989). Revisão histórica: A trajetória dos autores e das suas obras. In *O processo educativo segundo Paulo Freire & Pichon-Rivière*. Petrópolis: Vozes.

Rodrigues, E., & Cosenzo, L. (2016, 13 de maio). Fase pré-Brasileiro tem maior troca de técnicos desde 2014. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2016/05/1770816-fase-pre-brasileiro-tem-maior-troca-de-tecnicos-desde-2014.shtml>>.

Rodrigues, J. L. (2019, 2 de janeiro). Trocas de técnicos igualaram a terceira marca mais alta da Série A por pontos corridos com 20 clubes. *Globo Esporte.Com*. Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/trocas-de-tecnicos-igualaram-a-terceira-marca-mais-alta-da-serie-a-por-pontos-corridos-com-20-clubes.ghtml>>

Rubio, K. (1998). *Et, Niat, Niatat: Sobre o processo de formação de vínculo em uma equipe esportiva*. Dissertação de mestrado - Educação Física, Universidade de São Paulo. São Paulo.

Scarcelli, I. R. (1998). *O Movimento Antimanicomial e a rede substitutiva em saúde mental: a experiência do município de São Paulo 1989-1982*. Dissertação de mestrado - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo.

Scarcelli, I. R. (2016). *Psicologia social e políticas públicas: Pontes e interfaces no campo da saúde*. Tese de livre docência - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo.

Scarcelli, I. R. (2017). *Psicologia social e políticas públicas: Pontes e interfaces no campo da saúde*. São Paulo: Zagodoni Editora.

Sobre o autor

Rafael Moreno Castellani

Laboratório de estudos em Psicanálise e Psicologia Social (LAPSO) – Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Ianni Regia Scarcelli

Laboratório de estudos em Psicanálise e Psicologia Social (LAPSO) – Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil e Instituto de Psicologia – Universidade de São Paulo (USP).

Contato

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA

Rafael Moreno Castellani

Rua Ângela Buzioli Tonon, 47. Betel. Paulínia/SP - Brasil - CEP 13148-208

E-MAIL

rafael.moreno@usp.br

TELEFONE

(19) 98121-0064