

Artigos de Revisão

Burnout em treinadores de futebol: uma revisão sistemática¹

Burnout in football coaches: a systematic review

Burnout en entrenadores de fútbol: una revisión sistemática



Welberton Nunes Resende

PUC Minas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

welbertonb@gmail.com



Leonardo Inácio de Oliveira

PUC Minas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

leonardo.inacio@sga.pucminas.br



Guilherme de Oliveira Santos Silva

PUC Minas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

guisantosos164@gmail.com



Cleiton Pereira Reis

PUC Minas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

cleitonpreis@yahoo.com.br



Mauro Vinícius de Sá

PUC Minas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

maurovs@hotmail.com

Resumo: Treinadores de futebol enfrentam, frequentemente, condições de trabalho estressantes, o que pode levá-los ao desenvolvimento de sintomas associados à síndrome de *burnout*. Este estudo seguiu as diretrizes do protocolo PRISMA para realizar uma revisão sistemática sobre o tema, analisando onze artigos publicados entre 2010 e 2024, em diferentes bases de dados. A busca foi realizada em português, inglês e espanhol, utilizando termos relacionados ao *burnout* em treinadores de futebol. Os critérios de in-

¹ O presente trabalho não contou com apoio financeiro de nenhuma natureza para sua realização.

clusão consideraram estudos publicados, no período mencionado, envolvendo treinadores de ambos os sexos e disponíveis em texto completo. Os resultados mostraram que o *burnout*, nos treinadores, está associado à pressão por resultados, jornadas extensas, falta de suporte social e organizacional, conflitos interpessoais e questões culturais, com impactos negativos na saúde mental e no desempenho profissional. Destacam-se como estratégias preventivas o apoio psicológico e programas de desenvolvimento profissional, fundamentais para reduzirem o estresse e prevenirem o *burnout*. Conclui-se que o bem-estar dos treinadores depende de um direcionamento preventivo e do fortalecimento das condições de trabalho.

Palavras-chave: *burnout*; futebol; treinadores; estresse ocupacional.

Abstract: Football coaches often face stressful working conditions, which can lead to the development of symptoms associated with burnout syndrome. This study followed the PRISMA protocol guidelines to conduct a systematic review on the topic, analyzing 11 articles published between 2010 and 2024 in different databases. The search was conducted in Portuguese, English, and Spanish using terms related to burnout in football coaches. The inclusion criteria considered studies published during the specified period, involving coaches of both sexes and available in full text. The results showed that burnout in coaches is associated with pressure for results, long working hours, lack of social and organizational support, interpersonal conflicts, and cultural aspects, with negative impacts on mental health and professional performance. Psychological support and professional development programs stand out as preventive strategies essential for reducing stress and preventing burnout. It is concluded that the well-being of coaches depends on a preventive approach and the strengthening of working conditions.

Keywords: *burnout*; soccer; coaches; occupational stress.

Resumen: Los entrenadores de fútbol enfrentan frecuentemente condiciones laborales estresantes, lo que puede llevar al desarrollo de síntomas asociados al síndrome de burnout. Este estudio siguió las directrices del protocolo PRISMA para realizar una revisión sistemática sobre el tema, analizando 11 artículos publicados entre 2010 y 2024 en diferentes bases de datos. La búsqueda se realizó en portugués, inglés y español, utilizando términos relacionados con el burnout en entrenadores de fútbol. Los criterios de inclusión consideraron estudios publicados en el período mencionado, que involucraran entrenadores de ambos sexos y estuvieran disponibles en texto completo. Los resultados mostraron que el burnout en entrenadores está asociado con la presión por resultados, jornadas extensas, falta de apoyo social y organizacional, conflictos interpersonales y aspectos culturales, con impactos negativos en la salud mental y el desempeño profesional. Se destacan como estrategias preventivas el apoyo psicológico y los programas de desarrollo profesional, fundamentales para reducir el estrés y prevenir el burnout. Se concluye que el bienestar de los entrenadores depende de un enfoque preventivo y del fortalecimiento de las condiciones laborales.

Palabras clave: *burnout; fútbol; entrenadores; estrés ocupacional.*

Submetido em: 10/03/2025

Aceito em: 15/05/2025

1 Introdução

O futebol é um fenômeno global com impactos sociais e econômicos expressivos, sendo praticado em diferentes contextos. Nesse cenário, os treinadores merecem destaque por serem profissionais responsáveis por liderar, inspirar e desenvolver equipes da modalidade.

A função do treinador de futebol vai além da elaboração de táticas e estratégias; ele atua como mentor, gestor e facilitador no desenvolvimento dos atletas, gerenciando emoções e relações interpessoais dentro do grupo (Karayel; Adilogullari; Şenei, 2024). Assim, o treinador deve se adaptar aos diferentes contextos culturais e sociais, aplicar métodos científicos ao treinamento e gerir a pressão por resultados, equilibrando a busca pela vitória com o desenvolvimento humano e esportivo dos atletas (Kassim *et al.*, 2020).

Nas últimas décadas, o papel do treinador evoluiu, exigindo uma abordagem mais integrada e diversificada. Como destacado por Reis *et al.* (2020), o treinador contemporâneo atua como gestor de recursos humanos, desenvolvendo habilidades de liderança, comunicação e motivação para manter o engajamento e o bem-estar de seus atletas. Essa evolução representa uma ruptura significativa em relação ao modelo tradicional de treinador, que era centrado, exclusivamente, em técnicas e táticas de jogo (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017).

Apesar da idealização que cerca essa profissão, o profissional enfrenta desafios que afetam sua saúde mental e bem-estar. O estresse é um fator presente na vida de um treinador de futebol, com a pressão constante por resultados, as expectativas de atletas, diretores e torcedores, bem como os conflitos internos do clube (Olusoga; Bentzen; Kenttä, 2019). Tais fatores contribuem para uma sobrecarga, e, caso não haja uma adequada gestão dessas pressões, pode levar ao desenvolvimento da síndrome de *burnout* (Olusoga; Bentzen; Kenttä, 2019).

Considera-se o *burnout* como uma síndrome, ou seja, com aspectos multifatoriais, resultante de estresse prolongado e intenso, que envolve três dimensões principais: exaustão emocional, que se manifesta como esgotamento físico e mental; despersonalização, em que o treinador pode apresentar atitudes negativas em relação aos atletas e ao ambiente de trabalho; e a sensação de redução da realização pessoal, na qual o treinador sente que seu trabalho perdeu significado e eficácia (Bentzen; Kenttä; Lemyre, 2020). Ressalta-se que treinadores submetidos a altos níveis de estresse crônico, com limitadas ferramentas de enfrentamento e gerenciamento de estresse, apresentam maior probabilidade de desenvolver sintomas de *burnout* (Madigan *et al.*, 2021).

A manifestação da síndrome de *burnout*, em treinadores de futebol, apresenta características únicas, dadas as demandas competitivas e imprevisíveis do esporte. Este processo é intensificado pela ausência de recursos, suporte social e estratégias de enfrentamento eficazes (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016b). Além disso, a cultura do futebol, que valoriza o sucesso imediato e frequentemente negligencia o desenvolvimento a longo prazo, amplifica a pressão sobre os treinadores, levando a um ciclo de esgotamento, muitas vezes, subestimado ou ignorado (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017).

Estudos recentes confirmam que a síndrome de *burnout* entre treinadores de futebol é um problema crescente, agravado pela constante pressão por resultados e pelo ambiente altamente competitivo do esporte (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017; Koustelios, 2010; Tolukan, 2019).

Apesar do crescente interesse pelo estudo da síndrome de *burnout*, no contexto esportivo, ainda há uma lacuna significativa na pesquisa voltada especificamente para treinadores de futebol. A maioria dos estudos concentra-se em atletas, e poucos abordam os treinadores, especialmente no contexto futebolístico (Gibert; Planas; Torrents, 2024). Diante da complexidade do ambiente esportivo e das pressões inerentes à profissão, é essencial

compreender os aspectos laborais que contribuem para a manifestação da síndrome de *burnout* entre os treinadores, bem como apresentar estratégias de enfrentamento eficazes para promover seu bem-estar (Madigan *et al.*, 2021).

Assim, o presente estudo busca oferecer uma revisão sobre as investigações a respeito da síndrome de *burnout* em treinadores de futebol, considerando os fatores individuais, bem como os contextos culturais e organizacionais que influenciam o seu surgimento. Portanto, o objetivo do estudo foi realizar uma revisão sistemática sobre a síndrome de *burnout* em treinadores de futebol.

2 Método

Este estudo seguiu as diretrizes do protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*) (Prisma, 2021). Enfatiza-se a importância de um processo estruturado e transparente ao conduzir revisões sistemáticas e meta-análises, garantindo o rigor metodológico e a reproduzibilidade dos resultados (Moher *et al.*, 2009). Uma busca abrangente e criteriosa é essencial para evitar vieses, na seleção dos estudos, e assegurar que a revisão seja verdadeiramente representativa da literatura existente (Martimbianco, 2021).

Estratégia de Busca e Critérios de Inclusão

A busca pelo referencial bibliográfico foi realizada entre junho e outubro de 2024 utilizando as bases de dados EBSCOhost, Google Acadêmico, Portal Capes, PubMed, SciELO (Scientific Electronic Library Online), ScienceDirect e Sci-Hub. Os termos de busca em português foram *burnout*, futebol, treinador, técnico e futebol; em inglês, *coach*, *soccer*, *football*, *burnout*, e, em espanhol, *entrenador*, *fútbol* e *agotamiento*. A busca foi realizada de forma independente por dois pesquisadores a fim de minimizar o risco de viés na seleção dos artigos científicos.

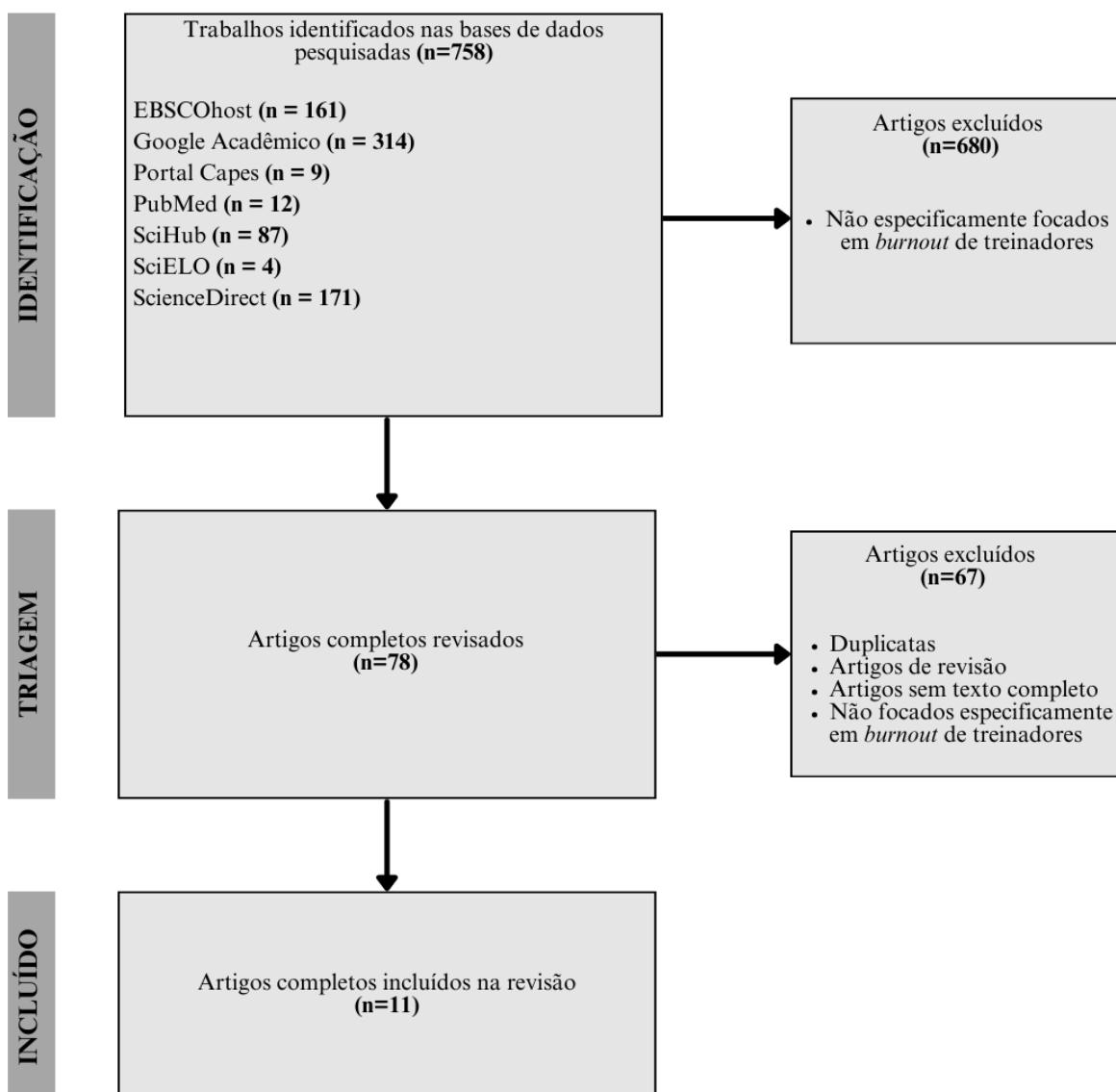
Os critérios de inclusão adotados foram artigos: (I) publicados entre 2010 e 2024; (II) que incluíssem treinadores de futebol de ambos os sexos; e (III) em inglês, espanhol ou português. Foram excluídos estudos duplicados, revisões de literatura, indisponíveis em texto completo, ou que não focavam especificamente *burnout* entre treinadores de futebol.

Etapas da Análise e Seleção dos Estudos

Os artigos selecionados foram analisados em detalhes para identificar os principais achados relacionados ao *burnout* em treinadores de futebol. As informações extraídas incluíram os objetivos dos estudos, métodos de avaliação do *burnout*, amostras, principais resultados e conclusões.

O fluxo de decisões, para identificação dos estudos, está resumido na Figura 1. Na primeira etapa, os estudos foram selecionados a partir da busca nas bases eletrônicas pela verificação dos títulos ou resumo ($n=758$). A primeira revisão excluiu artigos que não tinham como objetivo verificar o *burnout* em treinadores ($n=680$). A revisão seguinte excluiu artigos duplicados, artigos de revisão, artigos de texto incompleto e artigos cujo foco principal não era o estresse em treinadores ($n=67$). Somente artigos que investigaram a síndrome de *burnout*, em treinadores de futebol, foram analisados nesta revisão sistemática ($n=11$).

Figura 1 – Fluxograma do Estudo



Fonte: elaborado pelos autores.

3 Resultado

O Quadro 1 apresenta a descrição dos onze artigos selecionados, nesta revisão sistemática, que atenderam aos critérios de inclusão. Esses estudos abordam a síndrome de *burnout* em treinadores de futebol e foram analisados quanto aos principais aspectos metodológicos, objetivos e resultados.

Burnout em treinadores de futebol: uma revisão sistemática

Welberton Nunes Resende • Leonardo Inácio de Oliveira • Guilherme de Oliveira Santos Silva • Cleiton Pereira Reis • Mauro Vinícius de Sá

Quadro 1 – Descrição dos artigos selecionados

Autor (ano)	Objetivo	Tipo de estudo	Coleta de dados	Variáveis	Resultados
Koustelios (2010)	Examinar o nível de <i>burnout</i> entre treinadores de futebol na Grécia e as diferenças de idade.	Quantitativo.	Questionários autoadministrados.	Exaustão emocional, despersonalização, realização pessoal.	Os resultados indicam que os treinadores de futebol, na Grécia, experimentam baixos níveis de <i>burnout</i> , especialmente quando comparados a outras profissões. Os níveis de realização pessoal foram relativamente altos, o que sugere que os treinadores ainda se sentiam competentes e bem-sucedidos em seu trabalho, apesar do estresse.
Lundkvist et al. (2012)	Explorar causas, sintomas e processos de recuperação de <i>burnout</i> em treinadores de elite.	Qualitativo; entrevistas semiestruturadas.	Entrevistas semiestruturadas	Causas do <i>burnout</i> , sintomas e estratégias de recuperação.	O <i>burnout</i> foi ligado à alta carga de trabalho e à combinação com responsabilidades pessoais. A recuperação incluiu suporte social e mudança de rotina profissional.
Altfeld, Mallett e Kellmann (2015)	Investigar <i>burnout</i> , estresse e recuperação ao longo da temporada.	Longitudinal.	Questionários aplicados durante a temporada, usando MBI e RESTQ.	<i>Burnout</i> , estresse e recuperação.	Treinadores com altas horas de trabalho mostraram maior estresse e menor recuperação ao longo da temporada, com aumento significativo da exaustão emocional.
Bentzen, Lemyre e Kenttä (2016a)	Examinar mudanças na motivação e <i>burnout</i> ao longo da temporada.	Longitudinal.	Questionários aplicados durante a temporada.	Motivação e <i>burnout</i> .	O <i>burnout</i> aumentou à medida que a motivação diminuiu. Treinadores com mais suporte social apresentaram menores níveis de <i>burnout</i> .
Bentzen, Lemyre e Kenttä (2016b)	Explorar o desenvolvimento de <i>burnout</i> associado à carga de trabalho e motivação.	Longitudinal, misto.	Entrevistas e questionários.	<i>Burnout</i> , estresse, motivação e recuperação.	Treinadores com carga de trabalho elevada apresentaram maior exaustão emocional. A motivação externa contribuiu para o <i>burnout</i> e a motivação intrínseca protegeu.

Burnout em treinadores de futebol: uma revisão sistemática

Welberton Nunes Resende • Leonardo Inácio de Oliveira • Guilherme de Oliveira Santos Silva • Cleiton Pereira Reis • Mauro Vinícius de Sá

Bentzen, Lemyre e Kenttä (2017)	Comparar treinadores com altos e baixos níveis de <i>burnout</i> .	Comparativo.	Questionário com Escala de Likert de 7 pontos.	<i>Burnout</i> , estresse, motivação e recuperação.	Treinadores com altos níveis de <i>burnout</i> apresentaram maior motivação controlada, impulsionada por fatores externos, como pressão por resultados e recompensas. Por outro lado, treinadores com baixos níveis de <i>burnout</i> demonstraram maior motivação intrínseca, movidos por razões internas, como a satisfação no trabalho e o prazer pelo esporte.
Hassmén et al. (2019)	Estudar <i>burnout</i> e recuperação em treinadores de futebol de elite ao longo de 10 anos.	Longitudinal, misto.	Questionários e entrevistas em quatro ocasiões.	Exaustão emocional, despersonalização, saúde mental.	A recuperação do estresse laboral ao longo dos anos variou, com episódios recorrentes de <i>burnout</i> , relacionados a eventos críticos na carreira, como mudanças de clube e pressão por resultados.
Tolukan (2019)	Examinar o trabalho emocional e <i>burnout</i> .	Correlacional.	Questionários sobre trabalho emocional e <i>burnout</i> .	Trabalho emocional e <i>burnout</i> .	O "surface acting" (fingimento emocional) foi associado a maiores níveis de <i>burnout</i> e o "deep acting" (adaptação genuína das emoções) reduziu os níveis de <i>burnout</i> .
Bentzen, Kenttä e Lemyre (2020)	Explorar a experiência de treinadores demitidos.	Qualitativo, entrevistas.	Entrevistas semiestruturadas.	Insegurança, estressores organizacionais, expectativas de desempenho.	A demissão dos treinadores apresenta relação com a sensação de insegurança e de <i>burnout</i> , bem como impactos negativos na saúde mental. A recuperação foi facilitada pelo suporte social.
Olshanskaya e Karaulova (2020)	Investigar <i>burnout</i> emocional em treinadores de jovens atletas.	Quantitativo.	Questionários de diagnóstico psicológico.	Nível de <i>burnout</i> emocional e fatores de estresse.	Treinadores de jovens atletas de futebol apresentaram altos níveis de <i>burnout</i> emocional, especialmente devido à interferência dos pais e às altas expectativas organizacionais.
Baek e Lee (2022)	Estudar o efeito do trabalho emocional no <i>burnout</i> .	Quantitativo.	Questionários aplicados pessoalmente.	Trabalho emocional e <i>burnout</i> .	O trabalho emocional envolve a gestão dos próprios sentimentos, no ambiente de trabalho, dividido em <i>surface acting</i> (fingir emoções) e <i>deep acting</i> (sentir genuinamente as emoções). Os resultados mostraram que o sentir genuinamente as emoções reduziu os impactos do <i>burnout</i> , como o esgotamento emocional e físico, além de melhorar a satisfação com o trabalho.

Fonte: elaborado pelos autores.

4 Discussão

O objetivo do estudo foi realizar uma revisão sistemática sobre a síndrome de *burnout* em treinadores de futebol. Uma busca sistemática, em sete bases de dados, indicou onze artigos que apresentaram diferentes abordagens metodológicas e instrumentos utilizados para avaliar o *burnout*. Além disso, foi possível identificar sintomas e consequências do *burnout* para o treinador, como afeta sua liderança e, por fim, o desempenho da equipe. Portanto, além de identificar os diferentes aspectos da síndrome de *burnout* citados anteriormente, é possível destacar estratégias de enfrentamento, visando ao bem-estar pessoal e profissional dos treinadores.

Desenhos Experimentais e Instrumentos Utilizados

Os estudos analisados enfatizam que a síndrome de *burnout* em treinadores de futebol é um fenômeno complexo (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016a; Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017; Bentzen; Kenttä; Lemyre, 2020; Hassmén *et al.*, 2019; Lundkvist *et al.*, 2012). A combinação de métodos transversais e longitudinais permite uma compreensão mais abrangente, captando tanto os fatores de risco quanto a evolução do *burnout* ao longo do tempo (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016a; Bentzen; Kenttä; Lemyre, 2020). Em especial, os estudos qualitativos longitudinais foram essenciais para entender as flutuações nos níveis de *burnout*, oferecendo uma visão mais profunda das experiências pessoais dos treinadores ao longo de suas carreiras (Hassmén *et al.*, 2019; Lundkvist *et al.*, 2012).

Nesse sentido, Bentzen, Lemyre e Kenttä (2016a) utilizaram o instrumento *Maslach Burnout Inventory* (MBI), validado originalmente por Maslach e Jackson (1981), para acompanhar treinadores de elite ao longo de uma temporada, revelando que treinadores com motivação autodeterminada apresentaram menores níveis de *burnout*. De forma semelhante, Tolukan (2019) investigou como o trabalho emocional influencia o *burnout* em treinadores de futebol, observando que o comportamento emocional genuíno

ajuda a reduzir o esgotamento. Posteriormente, Bentzen, Lemyre e Kenttä (2017) compararam treinadores com altos e baixos níveis de *burnout*, destacando a interferência entre trabalho e vida pessoal como um fator-chave no desenvolvimento do esgotamento. Mais recentemente, Baek e Lee (2022) reforçaram esses achados analisando a relação entre trabalho emocional e *burnout*, e observaram que a expressão autêntica de emoções pode mitigar os efeitos negativos do esgotamento.

Além do instrumento MBI, o Questionário de Recuperação e Estresse Esportivo (*RESTQ-Sport*) foi empregado em dois estudos, permitindo avaliar a relação entre estresse e recuperação, monitorando a saúde mental dos treinadores ao longo da temporada (Altfeld; Mallett; Kellmann, 2015; Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016a). Além disso, a Emotional Labor Scale foi utilizada em três artigos para investigar como a gestão emocional no ambiente de trabalho afeta os níveis de *burnout* (Baek; Lee, 2022; Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017; Tolukan, 2019), indicando, assim, diferentes instrumentos para uma avaliação diversificada dos sintomas e impactos do *burnout* em treinadores.

Sintomas e Consequências do Burnout

Foi possível notar uma variedade de sintomas de *burnout* presentes em treinadores de futebol. A maioria deles apresentou sinais claros de exaustão emocional, reforçando a ideia de que o *burnout* é uma resposta ao estresse psicológico no ambiente de trabalho. O estudo de Koustelios (2010) revelou que a exaustão emocional era especialmente prevalente entre os treinadores de futebol do sexo masculino, que enfrentavam uma pressão constante por resultados. Esse dado reforça o papel do ambiente esportivo como um agente estressor significativo, alinhando-se à Teoria do Estresse Ocupacional, proposta por Karasek e Theorell (1990), que sugere que a exposição contínua a demandas excessivas leva ao desgaste emocional e, eventualmente, ao *burnout*. Este estudo também observou que os treinadores, na faixa etária de 30 a 39 anos, apresentaram os níveis mais altos de exaustão emocional,

em comparação com outros grupos etários (20-29 anos e 40-49 anos). A exaustão emocional, uma das três dimensões principais do *burnout*, refere-se ao sentimento de sobrecarga e esgotamento emocional causado pelo trabalho. Essa descoberta pode refletir uma fase crítica na carreira dos treinadores, pois o grupo de 30-39 anos geralmente enfrenta mais responsabilidades e está em um ponto de transição na carreira, em que a pressão por resultados e a gestão eficaz das equipes são ainda maiores.

Além disso, as pressões externas, como as exigências de patrocinadores e a mídia, muitas vezes, exacerbam a pressão sobre os treinadores para alcançarem resultados rápidos, aumentando o risco de *burnout*. Esses fatores externos criam um ambiente de estresse contínuo, dificultando ainda mais a gestão equilibrada entre a vida profissional e pessoal. Isso é observado em contextos econômicos, em que os clubes de futebol, especialmente os de menor orçamento, enfrentam exigências de sucesso imediato, apesar de suas limitações de recursos (Baek; Lee, 2022).

O ambiente organizacional também desempenha um papel importante na manifestação do *burnout*. Treinadores de futebol que atuam em clubes que oferecem pouco suporte ou reconhecimento tendem a apresentar níveis mais elevados de *burnout* (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017). Esse achado relaciona-se diretamente com a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000), que sugere que a falta de suporte e autonomia pode levar à desmotivação e ao esgotamento. Quando os treinadores têm menos controle sobre suas decisões, funções e planejamento de treinamento, o risco de *burnout* aumenta, gerando um sentimento de frustração e impotência.

A falta de apoio institucional e financeiro, especialmente em clubes com orçamentos limitados, intensifica a pressão para resultados rápidos, agravando o risco de *burnout*. A instabilidade econômica e a pressão por sucesso imediato criam um ciclo de estresse difícil de controlar, especialmente quando os treinadores não têm os recursos necessários para implementar suas estratégias de forma eficaz. Esses aspectos estão em linha com as observações

feitas por Altfeld, Mallett e Kellmann (2015), que indicaram a pressão financeira como um elemento adicional que contribui para o esgotamento emocional dos treinadores, exacerbando a carga de trabalho e dificultando a recuperação.

A relação entre a qualidade da motivação e o desenvolvimento do *burnout* mostra a importância de compreender o que impulsiona os treinadores em seu dia a dia. Treinadores com motivação intrínseca, que encontram prazer e satisfação no próprio ato de treinar e no desenvolvimento de suas equipes, são mais propensos a encarar os desafios com resiliência emocional. Esses profissionais tendem a lidar melhor com as pressões naturais do ambiente esportivo, pois seu foco está no processo, e não exclusivamente nos resultados. Essa motivação autônoma permite-lhes manter um equilíbrio emocional mesmo em períodos críticos da temporada, ajudando a prevenir o esgotamento e a desmotivação (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016b).

Por outro lado, a motivação controlada, que é baseada em recompensas externas e na pressão por resultados, coloca os treinadores em uma posição mais vulnerável ao *burnout*. Treinadores de futebol movidos por fatores como a necessidade de aprovação de terceiros, recompensas financeiras ou medo de falhar tendem a desenvolver níveis mais altos de exaustão emocional e cinismo. Isso ocorre porque eles ficam mais expostos a fatores externos que fogem ao seu controle, aumentando o estresse (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016b). A pressão por resultados imediatos e a cobrança de patrocinadores são fatores críticos, especialmente em clubes com orçamento limitado, onde os treinadores não têm autonomia suficiente para mudar as condições que contribuem para o estresse contínuo.

Vários estudos sugerem que criar um ambiente de trabalho que valorize a autonomia e ofereça suporte contínuo aos treinadores, tanto emocional quanto profissionalmente, pode ajudar a reduzir o *burnout*, melhorando o seu bem-estar geral e a longevidade de suas carreiras. Investir em programas de apoio psicológico contínuo, especialmente em clubes com recursos limitados, pode ser uma estratégia eficaz para garantir que os treinadores tenham

as ferramentas necessárias para lidar com o estresse e a pressão constante por resultados (Baek; Lee, 2022; Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017; Lundkvist *et al.*, 2012).

A dificuldade dos treinadores de futebol em equilibrar suas vidas profissionais e pessoais foi identificada como um fator-chave no desenvolvimento da síndrome de *burnout*. Bentzen, Lemyre e Kenttä (2016b) revelaram que treinadores que enfrentam longas jornadas de trabalho e que têm dificuldade em se desconectar de suas responsabilidades apresentam um risco maior de desenvolvê-la. A falta de tempo para atividades pessoais e para o descanso resulta em esgotamento contínuo, aumentando a vulnerabilidade ao *burnout* ao longo do tempo. Esse desequilíbrio é particularmente prevalente em clubes de futebol com orçamentos restritos, em que as expectativas são altas, mas os recursos para proporcionar descanso e recuperação são limitados, exacerbando o estresse.

O envolvimento emocional dos treinadores com seus atletas também se destaca no desenvolvimento da síndrome de *burnout*. Treinadores que investem emocionalmente no sucesso e no desenvolvimento de seus atletas são mais propensos ao esgotamento emocional, especialmente quando encontram dificuldades em gerir suas próprias emoções de forma eficaz (Baek; Lee, 2022; Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017; Lundkvist *et al.*, 2012). Esse vínculo emocional com os atletas é positivo para o desempenho da equipe, mas também aumenta a carga emocional dos treinadores, o que pode levar ao esgotamento, especialmente quando o suporte institucional é insuficiente para ajudá-los a equilibrar essas demandas emocionais.

Estratégias de Enfrentamento

As estratégias de enfrentamento são compreendidas como um processo dinâmico de esforços para lidar com as dificuldades e demandas no ambiente profissional, funcionando como um mecanismo de defesa psicológica no ambiente esportivo, especialmente no contexto do *burnout* em treinadores de futebol (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016a).

Uma das estratégias mais eficazes é o suporte social (Lundkvist *et al.*, 2012). Treinadores de futebol que mantêm redes de apoio com familiares, amigos e colegas de trabalho demonstram maior resiliência ao estresse. Esse suporte emocional proporciona um espaço seguro para compartilhar desafios, receber conselhos e se desconectar do ambiente estressante, o que é essencial para mitigar os sintomas de *burnout* (Altfeld; Mallett; Kellmann, 2015; Hassmén *et al.*, 2019).

A recuperação ativa, como atividades físicas e recreativas fora do ambiente de trabalho, também se destaca como uma estratégia protetiva. Treinadores de futebol que praticam esportes recreativos, passam tempo ao ar livre ou se engajam em hobbies apresentam maior capacidade de desconexão psicológica, fator essencial para evitar a exaustão emocional (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016a; Hassmén *et al.*, 2019).

Outra estratégia de *coping* destacada é a delegação de responsabilidades. Hassmén *et al.* (2019) e Bentzen, Lemyre e Kenttä (2017) observaram que treinadores que delegam tarefas para a equipe técnica conseguem reduzir significativamente sua carga de trabalho, apresentando, como consequência, menores níveis de estresse. Ao delegar responsabilidades, os treinadores conseguem focar em atividades mais estratégicas e menos desgastantes.

O gerenciamento emocional eficaz, como a prática da atuação profunda, também se mostrou relevante. Alinhar as emoções internas com as expressões externas permite que os treinadores evitem o esgotamento emocional (Baek; Lee, 2022; Tolukan, 2019). Por outro lado, o uso da atuação superficial, em que as emoções são fingidas, está associado ao aumento do *burnout*. Assim, a expressão emocional autêntica se configura como uma estratégia eficaz para proteger a saúde mental.

Outro fator importante é a motivação intrínseca. Bentzen, Lemyre e Kenttä (2017) destacaram que treinadores motivados por razões internas, como o desejo de desenvolver jogadores, apresentam menor risco de *burnout* em comparação com aqueles

movidos por pressões externas, como os resultados das partidas. Por exemplo, um treinador que prioriza o desenvolvimento técnico e mental dos atletas, independentemente do resultado dos jogos, tende a sentir mais satisfação com seu trabalho e menos estresse (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016a). Essa motivação ajuda os treinadores a manterem um propósito claro e a experimentarem maior satisfação no trabalho.

Além disso, os estudos sugerem que programas de apoio psicológico são fundamentais para prevenir o *burnout*. Sessões de aconselhamento, individual e em grupo, oferecidas por clubes e federações, permitem que os treinadores lidem de forma saudável com os desafios emocionais da profissão (Altfeld *et al.*, 2018; Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2017). Esse tipo de suporte organizacional melhora a resiliência emocional e promove a saúde mental dos treinadores, ajudando a reduzir o esgotamento (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016a; Frost *et al.*, 2024; Hassmén *et al.*, 2019; Lundkvist *et al.*, 2012).

Desenvolvimento Profissional

O ambiente de trabalho tem um impacto significativo no nível de estresse e no risco de *burnout* dos treinadores. Treinadores que não conseguem apresentar grandes resultados, em um curto período, são frequentemente dispensados por clubes, devido à pressão por desempenho imediato (Altfeld; Mallett; Kellmann, 2015; Bentzen; Kenttä; Lemyre, 2020; Lundkvist *et al.*, 2012; Olshanskaya; Karaulova, 2020). O pouco tempo para desenvolver estratégias e implementar um plano de jogo eficaz leva os treinadores a um estado de exaustão e desmotivação, afetando a capacidade de construírem relacionamentos sólidos com seus atletas e desenvolverem uma dinâmica de equipe coesa (Olshanskaya; Karaulova, 2020).

Bentzen, Lemyre e Kenttä (2017) discutem como o “*turnover*”, ou a alta rotatividade de treinadores em clubes esportivos, está frequentemente associado à cultura de resultados imediatos que caracteriza o esporte de alto rendimento. Essa cultura pressiona os clubes a substituírem treinadores rapidamente para buscarem

melhorias de desempenho, muitas vezes, sem considerarem o desenvolvimento a longo prazo de atletas e equipes. Esse contexto prioriza o sucesso imediato, e não leva em consideração o tempo necessário para que um treinador implemente suas ideias e metodologias, contribuindo para o aumento do estresse e do *burnout* na profissão (Olshanskaya; Karaulova, 2020).

Diante disso, é importante adotar práticas que ajudem a reduzir a sensação de instabilidade e aumentem a satisfação e a eficácia do treinador. Os clubes de futebol devem investir em programas de desenvolvimento profissional e treinamento contínuo, permitindo que os treinadores aprimorem suas habilidades e adotem estratégias mais eficazes no gerenciamento do estresse e da pressão (Altfeld; Mallett; Kellmann, 2015; Lundkvist *et al.*, 2012). Outra abordagem recomendada é promover uma cultura organizacional que valorize o processo de desenvolvimento da equipe, e não apenas os resultados imediatos, criando um ambiente em que o treinador se sinta apoiado e tenha tempo para construir relacionamentos sólidos com seus atletas (Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016b; Olshanskaya; Karaulova, 2020).

Relação do Burnout com outras variáveis intervenientes

A síndrome de *burnout* em treinadores de futebol pode se manifestar de diferentes maneiras, influenciada por diversas variáveis que vão além do ambiente de trabalho. Segundo Tolukan (2019), os treinadores de futebol enfrentam uma alta demanda emocional ao gerenciarem o desempenho e o desenvolvimento de seus atletas, exigindo a necessidade constante de regularem suas próprias emoções e as dos atletas, o que aumenta a probabilidade de esgotamento, especialmente quando não há estratégias eficazes de enfrentamento. Por exemplo, ao lidar com um jogador que enfrenta uma sequência de baixo desempenho, o treinador precisa oferecer suporte emocional e motivacional, mesmo quando ele próprio está sob intensa pressão, o que pode intensificar o desgaste emocional.

Além disso, em equipes de formação do futebol, interações problemáticas com atletas e pais representam outra variável relevante, pois treinadores que lidam com comportamentos desafiadadores ou enfrentam expectativas excessivas, por parte dos pais, tendem a experimentar maior estresse e desgaste emocional, afetando negativamente sua motivação e capacidade de manter um ambiente de trabalho saudável (Hassmén *et al.*, 2019). Por exemplo, um treinador que é constantemente confrontado por pais insatisfeitos com o tempo de jogo ou desempenho de seus filhos pode sentir-se pressionado a atender expectativas irrealistas, o que torna difícil estabelecer limites e compromete sua habilidade de criar um ambiente de treinamento produtivo.

O gênero também pode influenciar a forma como o *burnout* é vivenciado. Embora os estudos analisados tenham focado predominantemente em treinadores do sexo masculino, devido à predominância desses profissionais na área, algumas sugestões, nos artigos analisados, indicam que as experiências de mulheres treinadoras podem ser diferentes. Um dos estudos (Altfeld; Mallett; Kellmann, 2015) oferece uma perspectiva sobre as experiências das mulheres no futebol, apontando que treinadoras podem enfrentar pressões sociais e culturais de forma diferente das de seus colegas homens, devido à natureza historicamente masculina do esporte. Isso pode resultar em maior isolamento e falta de suporte no ambiente de trabalho.

Além disso, treinadoras de futebol frequentemente enfrentam pressões adicionais, como a necessidade de provar sua competência em um ambiente predominantemente masculino, o que pode contribuir para níveis mais altos de estresse e, consequentemente, aumentar o risco de *burnout* (Altfeld; Mallett; Kellmann, 2015).

No entanto, o gênero não foi abordado de maneira sistemática nos estudos revisados, o que abre uma lacuna importante na literatura. Sugere-se que estudos futuros explorem mais profundamente como as dinâmicas de gênero influenciam o desenvolvimento e a experiência de *burnout* entre treinadores, com foco nas diferenças de percepção e nas estratégias de enfrentamento adotadas

por mulheres e homens no futebol. Esse aprofundamento pode ajudar a compreender melhor as pressões específicas enfrentadas por treinadoras, oferecendo dados para intervenções mais eficazes e um ambiente de trabalho mais inclusivo e equilibrado.

Os estudos sugerem que a globalização do futebol também acarreta algumas implicações. A constante migração de treinadores entre diferentes países e culturas coloca-os em contato com novos desafios culturais, em que precisam adaptar-se rapidamente às expectativas dos clubes e das comunidades locais (Altfeld; Mallett; Kellmann, 2015; Bentzen; Lemyre; Kenttä, 2016b). A falta de alinhamento entre as expectativas culturais e os métodos dos treinadores pode gerar aumento do estresse e contribuir para o *burnout*, especialmente em ambientes onde o sucesso imediato é altamente valorizado.

5 Conclusão

A exposição contínua à pressão por resultados e a falta de suporte organizacional são fatores centrais para o desenvolvimento do *burnout* entre treinadores de futebol. A exaustão emocional e a despersonalização foram frequentemente associadas a esses fatores, destacando o impacto negativo de ambientes de trabalho altamente exigentes. A pressão externa, como as exigências de patrocinadores e a instabilidade econômica dos clubes, também contribui para esse estresse contínuo, dificultando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos treinadores.

As estratégias de enfrentamento analisadas indicaram que práticas como gestão profunda das emoções, suporte social e recuperação ativa são eficazes na redução do esgotamento emocional; já a gestão superficial das emoções, que envolve fingir emoções, está associada ao agravamento do *burnout*. A motivação intrínseca também se mostrou um fator protetivo, ajudando os treinadores a manterem o equilíbrio emocional em períodos críticos da temporada.

Além disso, a falta de apoio institucional, especialmente em clubes com orçamentos limitados, exacerba a pressão por resultados rápidos e contribui para o desenvolvimento do *burnout*. Estudos futuros devem investigar de forma mais profunda o impacto das questões de gênero e as pressões específicas enfrentadas pelas mulheres treinadoras, que, muitas vezes, lidam com desafios distintos em um ambiente predominantemente masculino. A inclusão de estudos que explorem as dinâmicas de gênero e suas implicações no *burnout* é essencial para uma compreensão mais completa do fenômeno.

A criação de um ambiente de trabalho que valorize a autonomia, o suporte contínuo e o desenvolvimento profissional dos treinadores é fundamental para mitigar os efeitos do *burnout* e melhorar o bem-estar geral dos profissionais, contribuindo para a longevidade de suas carreiras.

Referências

- ALTFELD, S.; MALLETT, C. J.; KELLMANN, M. Coaches' burnout, stress, and recovery over a season: A longitudinal study. **International Sport Coaching Journal**, Champaign, v. 2, n. 2, p. 137-151, 2015. Disponível em: <https://journals.human kinetics.com/view/journals/iscj/2/2/article-p137.xml>. Acesso em: 18 set. 2024.
- ALTFELD, S. *et al.* Minimising the risk of coach burnout: from research to practice. **International Sport Coaching Journal**, Champaign, v. 5, n. 1, p.71-78, 2018. Disponível em: <https://journals.human kinetics.com/view/journals/iscj/5/1/article-p71.xml>. Acesso em: 1 out. 2024.
- BAEK, J. K.; LEE, S. I. The effect of emotional labor on burnout of soccer coaches. **Asia-Pacific Journal of Convergent Research Interchange**, Seul, v. 8, n. 9, p. 241-250, 2022. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/364053711_The_Effect_of_Emotional_Labor_on_Burnout_of_Soccer_Coaches. Acesso em: 28 ago. 2024.

BENTZEN, M.; LEMYRE, P. N.; KENTTÄ, G. Changes in motivation and burnout indices in high-performance coaches over the course of a competitive season. **Journal of Applied Sport Psychology**, Filadélfia, v. 28, n. 1, p. 28-48, 2016a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10413200.2015.1053160>. Acesso em: 20 set. 2024.

BENTZEN, M.; LEMYRE, P. N.; KENTTÄ, G. Development of exhaustion in high-performance coaches in association with workload and motivation: a person-centered approach. **Psychology of Sport and Exercise**, Amsterdã, v. 22, p. 10-19, 2016b. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.06.004>. Acesso em: 20 set. 2024.

BENTZEN, M.; LEMYRE, N.; KENTTÄ, G. A comparison of high-performance football coaches experiencing high- versus low-burnout symptoms across a season of play: quality of motivation and recovery matters. **International Sport Coaching Journal**, Champaign, v. 4, n. 2, p. 133-146, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1123/iscj.2016-0045>. Acesso em: 20 set. 2024.

BENTZEN, M.; KENTTÄ, G.; LEMYRE, P. N. Elite football coaches' experiences and sensemaking about being fired: an interpretative phenomenological analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 17, n. 14, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/14/5196>. Acesso em: 20 set. 2024.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, Filadélfia, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01. Acesso em: 26 set. 2024.

FROST, J. *et al.* The mental health of elite-level coaches: a systematic scoping review. **Sports Medicine – Open**, Londres, v. 10, n. 1, p. 1-30, 2024. Disponível em: <https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-023-00655-8>. Acesso em: 11 ago. 2024.

GIBERT, A.; PLANAS, A.; TORRENTS, C. Impact of mindfulness on football coaches: A mixed design. **PLoS ONE**, San Francisco, v. 19, n. 10, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306824>. Acesso em: 13 ago. 2024.

HASSMÉN, P. *et al.* Burnout symptoms and recovery processes in eight elite soccer coaches over 10 years. **International Journal of Sports Science & Coaching**, Londres, v. 14, n. 4, p. 431-443, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1747954119851246>. Acesso em: 1 set. 2024.

KARASEK, R. A.; THEORELL, T. **Healthy work**: stress, productivity, and the reconstruction of working life. Nova York: Basic Books, 1990. Disponível em: <https://search.worldcat.org/pt/title/Healthy-work-work--stress-productivity-and-the-reconstruction-of-working-life/oclc/20490861>. Acesso em: 15 set. 2024.

KARAYEL, E.; ADILOĞULLARI, I.; ŞENEL, E. The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: a study on elite football players. **BMC Psychology**, Londres, v. 12, p. 2-10, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02043-7>. Acesso em: 26 set. 2024.

KASSIM, M. A. *et al.* Coach-athlete relationship and coaching effectiveness in team sports athletes. In: HASSAN, M. *et al.* **Enhancing Health and Sports Performance by Design**. Cingapura: Springer, 2020. p. 4541-462. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-981-15-3270-2_46. Acesso em: 24 set. 2024.

- KOUSTELIOS, A. Burnout among football coaches in Greece. **Biology of Exercise**, Sparta, v. 21, n. 1, p. 5, 2010. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=01a05ec0-520a-4b82-a92b-fae0f0b66834%40redis>. Acesso em: 16 set. 2024.
- LUNDKVIST, E. *et al.* An interpretative phenomenological analysis of burnout and recovery in elite soccer coaches. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, Londres, v. 4, n. 3, p. 400-419, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2159676X.2012.693526>. Acesso em: 20 jul. 2024.
- MADIGAN, D. J. *et al.* Perspectives on the future of burnout in sport. **Journal of Clinical Sport Psychology**, Champaign, v. 15, n. 2, p. 145-167, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/351103665>. Acesso em: 26 set. 2024.
- MARTIMBIANCO, A. L. C. How to prepare a systematic review and meta-analysis: the methodological approach. **Motriz: Revista de Educação Física**, Rio Claro, v. 27, p. 1-3, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-657420210000227>. Acesso em: 1 ago. 2024.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. A medição do burnout experiente. **Journal of Occupational Behavior**, Hoboken, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030020205>. Acesso em: 14 jul. 2024.
- MOHER, D. *et al.* PRISMA Group. preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the prisma statement. **PLoS Medicine**, Califórnia, v. 6, n. 7, p. 123-130, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>. Acesso em: 23 set. 2024.
- OLSHANSKAYA, S. A.; KARAULOVA, S. N. Peculiarities of emotional burnout manifestation among football coaches. **Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta**,

Orenburg, v. 1, n. 224, p. 87-93, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.25198/1814-6457-222-87>. Acesso em: 26 set. 2024.

OLUSOGA, P.; BENTZEN, M.; KENTTÄ, G. Coach burnout: a scoping review. **International Sport Coaching Journal**, Champaign, v. 6, n. 1, p. 42-62, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1123/iscj.2017-0094>. Acesso em: 20 jul. 2024.

REIS, C. P. et al. Estresse laboral e síndrome de Burnout: percepção dos treinadores do Novo Basquete Brasil (NBB). **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte**, Brasília, v. 10, n. 4, p. 335-355, 2020. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rbpe/article/view/11965>. Acesso em: 1 ago. 2024.

PRISMA. Relatórios transparentes de revisões sistemáticas e meta-análises. In: **Prisma**. [S. l.], 2021 [citado em 20 de setembro de 2024]. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/>. Acesso em: 9 maio 2025.

TOLUKAN, E. Relationship between emotional labor behavior and burnout level of football coaches. **International Journal of Higher Education**, Richmond Hill, v. 8, n. 2, p. 7-15, 2019. Disponível em: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijhe/article/view/15236>. Acesso em: 19 ago. 2024.

Publisher

Universidade Federal de Goiás. Faculdade de Educação Física e Dança. Publicação no Portal de Periódicos UFG. As ideias expressas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.