

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/ FGV

Almir Pinto Monteiro Filho

Carlos Brazil

Débora Aparecida Ventura Ferreira

João Miguel Veronese

José Luiz Tavares

**GESTÃO DAS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO**

Rio de janeiro

Novembro de 2013

Almir Pinto Monteiro Filho

Carlos Brazil

Débora Aparecida Ventura Ferreira

João Miguel Veronese

José Luiz Tavares

## GESTÃO DAS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO

Projeto final apresentado à Coordenação do curso  
Gestão, Marketing e Direito no esporte, oferecido pela  
Fundação Getúlio Vargas/ FGV Online/ FIFA/ CIES.

Orientador: Prof. Dr. Claiton Fernandez

Rio de Janeiro

Novembro de 2013

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Objetivos .....	4
1.1.1 Objetivo principal.....	4
1.1.2 Objetivos específicos.....	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Aspectos históricos no ambiente da divisão de base do futebol europeu .....	7
2.2 Organização do futebol brasileiro: negócio futebol.....	11
2.2.1 A evolução da gestão.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 2
2.3 Pesquisas empíricas anteriores.....	13
2.4 Estruturas ideais em clubes para o desenvolvimento dos atletas .....	15
2.4.1 Recursos necessários .....	16
2.4.1.1 Infraestrutura.....	17
2.4.1.2 Recursos administrativos e financeiros.....	17
2.4.1.3 Agentes de formação.....	18
2.4.2 Divisão de formação: filosofia de trabalho.....	18
2.4.3 Plano de ação .....	19
2.4.4 Comunicação .....	20
2.4.5 Plano de carreira, cargos e salários .....	20
2.5 Captação e seleção de atletas .....	21
2.5.1 Períodos de adaptação .....	23
2.6 Montagem de elencos.....	24
2.7 Recursos humanos necessários: organograma e principais funções .....	24
2.8 Formação do jogador de futebol.....	29
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Análise e descrição dos resultados.....	33
3.2 Legislação desportiva nas categorias de base.....	35
3.3 Modelo de gestão.....	35
3.4 Desenvolvimento da categoria de base .....	36
3.5 Atuação da CBF quanto às categorias de base.....	37
3.6 Transição da categoria de base para o futebol profissional .....	37
3.7 Estrutura física do clube para o desenvolvimento do atleta .....	38
3.8 Estruturas para o desenvolvimento social e educacional do atleta.....	39

3.9 Orientações de gestão pessoal, financeira e plano de carreira .....	39
3.10 Categorias de base dos clubes europeus: o retrato das categorias de base na Europa.....	40
3.11 Análise dos dados coletados sobre a realidade das categorias de base nos clubes.....	43
3.11.1 Questões iniciais referentes ao modo de gestão.....	43
3.11.2 Níveis gerais atribuídos ao modelo de gestão de base.....	44
3.11.3 Desenvolvimento educacional e de língua estrangeira.....	45
3.11.4 Estrutura Física das categorias de base nos clubes.....	45
3.11.5 Comissão técnica e outros profissionais.....	46
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS .....	49
APÊNDICE .....	52
BIOGRAFIA DOS AUTORES.....	53

## 1 INTRODUÇÃO

Os atletas são os principais ativos das agremiações desportivas. A formação dos atletas tem um papel preponderante neste aspecto, visto que representam o futuro a médio e longo prazo, e em algumas exceções, a curtíssimo prazo, dos investimentos, retornos financeiros e retornos técnicos às respectivas agremiações.

Os modelos de gestão das categorias de base nos principais clubes brasileiros não são bem definidos e sofrem influência negativa da política existente na administração dos clubes, que passam a ver a formação como custo e não como investimento. Afinal, por que se preocupar com algo que somente poderá render frutos ao futuro administrador? Exceção aos clubes meramente formadores como, por exemplo, os clubes-empresas.

Além disso, infelizmente no Brasil, não há um apoio profissional da Confederação Brasileira de Futebol e das Federações Estaduais, que atuam também politicamente, para a evolução da formação de jogadores no futebol brasileiro. Realizam quase sempre o básico, apenas para dar satisfação aos clubes, torcedores e mídia.

Diante dessa realidade, o presente estudo propõe-se a sugerir um modelo de gestão para o futebol de base brasileiro.

Para o alcance dos objetivos delineados, efetuou-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, a partir da análise documental de leis e documentos pertinentes, e posterior aplicação de questionário com 13 clubes, findando na análise estatística e de conteúdo dos respondentes. Quanto aos objetivos, pode-se classificá-la ainda como pesquisa exploratória e descritiva.

O objeto de estudo compreende os clubes da Série A do campeonato brasileiro, tendo obtido respostas de questionários de 13. No total, foram analisados vinte clubes de oito estados brasileiros sendo eles, Estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Paraná. Adicionalmente, foram confrontados também os resultados de alguns clubes estrangeiros de forma a encontrar subsídios para a formação no Brasil.

Destarte, o presente estudo justifica-se na medida em que contribui para a discussão do tema, que, apesar da incidência de estudos sobre gestão desportiva e sobre formação de atletas, ainda que de forma superficial, não foi detectado estudo que confrontasse os dois temas de forma harmônica. Verifica-se, contudo, a existência de

uma lacuna quanto a estudos que busquem informações relativas à gestão das categorias de base dos clubes de futebol de forma mais específica, comparando diversos clubes com alcance internacional, apesar da relevância desses ativos, principalmente no mercado desportivo. Os achados da pesquisa podem servir de parâmetro para melhoria da gestão dos clubes brasileiros de futebol.

## 1.1 Objetivos

Os processos de formação de base nos clubes do futebol brasileiro apresentam defasagens operacionais nos processos de gestão, carecendo intervenção imediata com iniciativa dos órgãos competentes e clubes formadores, através de dados e fundamentações que possam elucidar as entidades, encontrando soluções a curto, médio e longo prazos dentro e fora de campo, seja na produção e na qualidade do espetáculo, como na capacitação de profissionais, na formação de novos atletas, ou ainda na profissionalização da gestão das entidades e suas afiliadas, que regem o futebol no Brasil.

### 1.1.1 Objetivo principal

Sabendo-se que é de responsabilidade da CBF(Confederação Brasileira de Futebol) a organização e regulamentação do futebol brasileiro, delineando a qualidade operacional de gestão para seu futuro, o presente estudo tem como objetivo principal, propor modelo de gestão de categorias de base, levantando e constatando questões vitais que precisam ser debatidas e repensadas entre os clubes brasileiros de elite do futebol, federações e CBF, como forma de contribuição de novos processos de gestão que permitirão um pleno desenvolvimento e aperfeiçoamento da formação de base do futebol em nosso país.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para o atendimento do objetivo principal, são delineados os seguintes objetivos específicos:

- Observar a indústria do futebol mundial na formação de atletas, suas variações metodológicas, inserções tecnológicas e métodos de gestão, analisando o cenário das categorias de base de futebol no Brasil, identificando as características de gestão dos clubes de futebol da 1<sup>a</sup> divisão do futebol brasileiro, para neste setor, implementar ajustes e modernização em sua operacionalização;
- Identificar iniciativas bem sucedidas à gestão nos clubes europeus, destacando os motivos que levaram ao aprimoramento dos processos de gestão e as ações desenvolvidas para otimização dos processos de renovação, que podem otimizar a gestão das categorias de base dos clubes brasileiros;
- Identificar ferramentas e estruturas ideais às categorias de base aos clubes brasileiros de futebol, considerando o Brasil um país com dimensão continental, possuidor da maior miscigenação étnica do planeta, tendo 22 milhões de garotos na faixa etária entre 10 a 18 anos que estão tentando uma oportunidade em um clube de futebol, contando com uma ampla diversidade cultural, envolvendo seus clubes de elite em diversas regiões do país, com clima, temperatura, hábitos e costumes distintos, pretendendo delinear o ideal à formação de base do futebol neste país.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sabe-se que a grande maioria dos clubes de futebol no Brasil, embasados em suas culturas do fazer como se pode, diante do que se tem e do que não se tem, desenvolvem os seus departamentos de base encarando-os como uma sobrecarga das suas finanças e por isto, procuram desenvolvê-lo sem impactar no orçamento do clube, descartando assim, a qualificação dos seus agentes formadores, com o pensamento de que, jogador de futebol se descobre apenas com “olho clínico”, na rua, na várzea, no campinho do bairro, nas escolinhas de futebol ou em competições oficiais. O Brasil necessita de um projeto de desenvolvimento das categorias de base do seu futebol, como veremos a seguir nos exemplos evidenciados no futebol europeu. O Brasil deve contemplar, além de um plano para a descoberta e retenção de talentos, um viés educacional, que mais adiante forme o atleta e o cidadão, visando a excelência e o sucesso esportivo, mas direcionando-o a outras oportunidades de mercado de trabalho, principalmente no período da aposentadoria futebolística.

Este TCC (trabalho de conclusão de curso) aborda temas pertinentes para a Gestão Estratégica de Esportes e que será de muita relevância para a análise final da Gestão das Categorias de Base do Futebol Brasileiro. Os temas que serão abordados são: histórico, gestão, estruturas, captação e seleção de atletas, montagem de elencos, recursos humanos necessários, formação de atleta, transição base-profissional, orientação pessoal e financeira, plano de carreira. Estes temas estão inseridos no dia a dia de uma organização futebolística, tendo o gestor devidamente qualificado, que saber lidar com eles. O objetivo é apresentar ao leitor como os clubes atuam em relação às categorias de base do futebol brasileiro despertando a emergência de novas metodologias e processos formadores para esta divisão. Cabe enfatizar que o sucesso desse projeto depende essencialmente do apoio de todos os *stakeholders* envolvidos, ou seja, a CBF, Ministério do Esporte, federações estaduais, clubes e demais organizações futebolísticas.

Para isto, antes de mais nada, é necessário analisar o porquê da escolha dos temas. Utilizaremos como base do estudo a história das categorias de base do futebol europeu e a realidade das categorias de base do futebol em nosso país, através de pesquisas, questionários, entrevistas, análise de casos reais e experiências vivenciadas.

## **2.1- Aspectos históricos no ambiente da divisão de base do futebol europeu.**

Segundo Ferreira(2013), o futebol Europeu é dominado pelas ligas de cinco países – Inglaterra, Itália, Espanha, Alemanha e França, que juntas respondem por quase 80% das receitas geradas com campeonatos nacionais de primeira divisão. Na Europa, a UEFA tem consciência do seu papel de regulador e a implementação do sistema de licenciamento de clubes prevista para a temporada 2004/05 demonstra isso. Através desse sistema, os clubes interessados em participar de competições oficiais por toda a Europa deverão apresentar um nível mínimo de performance em uma série de categorias, como saúde financeira, formação de novos talentos, manutenção da infraestrutura esportiva (campos de treinamento, estádios), práticas gerenciais, entre outros. Ao fazer isso, a UEFA pretende assegurar que uma parte da riqueza gerada no esporte será reinvestida em áreas tidas como críticas para a sobrevivência da indústria do futebol no longo prazo.

Na Europa, promover atletas das categorias inferiores e dar chances às joias vem se tornando uma prática cada vez mais aparente, até mesmo nos grandes clubes. O badalado Barcelona é o exemplo mais clássico e didático que se pode utilizar. Antes dele, o Ajax, da Holanda, já fazia isso de forma muito bem feita na década de 90, principalmente. Nesse período, grandes jogadores foram revelados ao mundo, dando muita credibilidade ao trabalho das categorias de bases do time holandês.

Com o fim da lei do passe, muitos clubes da Europa e no mundo inteiro revisaram suas políticas de investimento em divisões de base. Esse trabalho de base europeu também é fruto da formação rigorosa e profissional de professores em todo o território europeu, ao contrário da realidade da maioria das bases de formação dos clubes brasileiros, com profissionais muitas vezes despreparados para a complexa tarefa de formar um atleta e cidadão.

Segundo números gerais do relatório da ECA (*European Club Association*), um dos mais completos já produzidos sobre a qualidade do trabalho nas categorias de base em clubes Europeus, encontra-se:

- em média, cada clube possui 220 atletas nas categorias de formação entre o U12 ao U21;
- 50% dos clubes gastam menos de 10% do orçamento para as categorias de formação;

- 75% dos clubes avaliados possuem a mesma estrutura de treinamento entre a equipe principal e equipes de base;
- 60% dos clubes possuem departamento de serviço social;
- 66% dos clubes focam no desenvolvimento individual dos atletas, entretanto as sessões de treinamento são orientadas ao jogo coletivo;
- 75% dos clubes permitem a presença dos pais nas sessões de treinos.

Partindo-se destes dados, conota-se a necessidade do conhecimento das mudanças para os processos de formação de base de jogadores no futebol europeu, tão importantes à gestão destas categorias no futebol brasileiro.

Segundo Perin(2013), no início da década passada, a Alemanha sofria com uma forte carência de novos talentos. Percebendo isto, a Federação Alemã estudou suas opções e promoveu uma modificação radical na estrutura do país: focou na formação de jogadores. O modelo foi apresentado em 1999 por Franz Beckenbauer, presidente do Bayern de Munique, Dietrich Weise, diretor de categorias de base da Federação Alemã, e Rainer Calmund, diretor-executivo do Bayer Leverkusen. Foram criados cento e vinte e um centros nacionais de treinamento por todo o país. Crianças de nove a dezessete anos começaram a desenvolver seus talentos perto de casa, sem vinculação com clubes, aprimorando-se técnica e psicologicamente. Todos os times da Primeira e Segunda Divisão deveriam ter escolinhas com treinadores em tempo integral. O modelo é seguido até hoje: atualmente são trezentos e sessenta e seis centros nacionais, a um custo de treze milhões de euros e englobando vinte e cinco mil meninos e meninas de nove a dezessete anos. Os alemães perceberam que a técnica estava sendo colocada em segundo plano e resolveram alterar esta concepção, diferenciando-se inclusive do histórico do futebol alemão, baseado na força física e na imposição tática. O modelo de trabalho segue estas instruções: o trabalho nas categorias de base começa aos nove anos, em times com apenas quatro jogadores e campo reduzido para desenvolvimento de habilidades individuais. Somente aos treze anos de idade, os times tem onze jogadores em cada lado e tamanho total do gramado. Os clubes se livraram de salários imensos e voltaram as suas atenções para os times de base, aproveitando de fato a estrutura que havia sido montada a partir de 1999. A Liga criou fortes restrições orçamentárias, reduziu o endividamento dos clubes e tornou compulsório o investimento em categorias de base. Este é o segredo do trabalho. Hoje os times alemães investem em média 100

milhões de euros no desenvolvimento de atletas. Se tornou mais rentável formar jogadores e depois vendê-los a preços altos do que simplesmente comprar e vender jogadores já prontos. Com maior identificação com os clubes, os atletas de base trouxeram uma ligação muito forte com a comunidade. Na atual temporada 62% dos atletas em campo na Bundesliga são passíveis de convocação pela Alemanha, o melhor índice da Europa.

Na Inglaterra a febre do futebol começou na Idade Média. Algumas escolas inglesas de futebol estão referenciadas na mídia entre as melhores categorias de base do mundo, como o Liverpool, o Southampton, o Arsenal e o Manchester United. A academia do Arsenal é conhecida como a melhor do futebol britânico devido à recorrente produção de jogadores de alto nível na Premier League. Com a política de Arsene Wenger voltada para os jovens, o time sempre estará bem ranqueado quando se fala em categorias de base. O Manchester United, lar de um dos maiores futebolistas da história da Inglaterra, David Beckham, é um dos clubes mais populares do mundo e conta com um sistema de categoria de base bem estruturado.(Top 10 – Categorias de Base. 2013)

Segundo Ferreira(2013), a Espanha, agora referência obrigatória em categorias de base, mostrou ao mundo como o futebol levado a sério nas divisões de base pode render bons frutos tanto para a seleção nacional quanto para os clubes. Todos os times da liga já usaram atletas sub-20, vários destes como titulares frequentes. Grande parte do selecionado espanhol obteve bons resultados nas divisões que antecede ao profissional. A grande referência mundial em categorias de base é o Futbol Club Barcelona. Criada em 1979 após Johan Cruyff querer implantar o modelo do Ajax em Barcelona, La Masía(sede das categorias de base barcelonistas), é indiscutivelmente a número um dessa lista. Os nomes dos jogadores revelados por esta escola falam pelo programa em si. O clube catalão também segue atento ao que se passa longe de La Masía, possui um observador técnico atento ao futebol de base no Brasil. "O Barcelona tem muito interesse em contratar brasileiros a preço baixo", afirma Martí Perarnau, colunista do jornal catalão *Sport* e especializado na cobertura das categorias de base barcelonistas.

Outra escola referenciada é a do futebol Holandês com a categoria de base do Feyernood de Roterdã. O clube holandês merece mais destaque pelo crescimento do projeto do que por uma tradição em revelar talentos. O Feyenoord só iniciou a produzir

em série talentos capazes de se transferirem para elite europeia recentemente. O AFC Ajax (*Amsterdamsche Football Club Ajax*) demonstra o bom trabalho realizado pelo programa da Associação de Futebol Holandesa para desenvolver talentos. Com uma ou outra exceção, o time titular inteiro do Ajax é formado na base do próprio clube. (Top 10 – Categorias de Base. 2013).

No futebol português, a estrutura da base do Sporting Club de Portugal, time de Lisboa, é uma das melhores do mundo. A lista de talentos de Alcochete é interminável: Cristiano Ronaldo, Luis Figo, Nani, Ricardo Quaresma, João Moutinho. A base do Sporting possui trinta e nove títulos em seu nome, sendo a maior da história do futebol português. Dispõe de preparação de programas desportivos, através do Departamento de alto Rendimento / Psico-Pedagógico / Sociológico adequados e com incidência especial no desenvolvimento humano e capacitação pessoal dos jovens atletas. Inaugurada em Junho de 2002, a Academia Sporting / Puma é o primeiro complexo com esta envergadura e qualidade construído em Portugal. Trata-se da mais moderna e bem equipada estrutura do gênero na Europa, num lugar tranquilo, com ambiente e clima recomendáveis para a preparação de equipes de futebol. A Academia Sporting / Puma é um pilar estratégico do novo Sporting. Proporciona excelentes condições de trabalho aos profissionais, além de ser fundamental para o desenvolvimento da conhecida escola de futebol do Clube e para a formação de talentos, muitos dos quais residem nas instalações. (Top 10 – Categorias de Base. 2013).

Segundo Moreira(2012), no futebol italiano a falta de renovação atrapalha a seleção principal. Os cargos em constante risco são apenas uma explicação para a dificuldade que os clubes italianos possuem em lançar jogadores entre os profissionais, se considerar que, no papel, a Itália possui população suficiente para produzir o mesmo número de bons atletas que Alemanha ou Espanha, que atravessam ótimas renovações.

De acordo com Papini(2013), o futebol francês, devido ao fato do seu campeonato ser um grande exportador de jogadores, conta até pela proximidade geográfica com o continente africano, que acaba se tornando um grande alimento para as categorias de bases dos times franceses, aproveitando muitos talentos nascidos por lá ou com raízes e descendências africanas.

Conforme Gomes,Júlio(2013), o futebol Belga, através do Diretor Técnico da Federação Belga, Sr. Michael Sablon, mobilizou o início do trabalho de reestruturação do seu futebol(após repetidos insucessos da sua seleção principal, seus times desabando

e as demais seleções cada vez piores), juntando um grupo de pessoas na mesa e fazendo um guia. Um livro, com planejamento e diretrizes para três grupos: clubes, seleções nacionais e os treinadores nas escolas. Adotou-se a mesma visão para os três grupos e foram de porta em porta, a todos os clubes, pedir para que seus times sub-18 jogassem da mesma maneira. Percebeu-se que, nos clubes, o que importava era ganhar jogos nas categorias de base, e isso não ajudava em nada a formação de jogadores. Foi solicitado para que todos jogassem no 4-3-3, com pontas, três meio-campistas e linha de quatro atrás. Demorou cinco, seis anos para fazer com que os clubes aceitassem a ideia. No começo foi muito difícil, mas hoje, a Bélgica é uma das sensações das eliminatórias.

Antes de entrar na questão do tempo, é importante, e nunca é demais lembrar, que o mundo evoluiu como um todo. É ciente que o futebol é um dos esportes mais populares no mundo. Profissionais envolvidos no futebol evoluíram e transformaram seus conhecimentos, alteraram paradigmas, em questões de séculos, anos e dias. Por conta disso, e não poderia ser diferente, o futebol mudou no mundo todo. Os mais velhos precisam aceitar essa mudança, os mais novos precisam entender a história do futebol para que compreendam porque ele ainda é hoje essa paixão mundial.

## **2.2 Organização do futebol brasileiro: negócio futebol**

Se existe um esporte que podemos considerar mundial e o mais popular, ele se chama Futebol, não temos explicações concretas sobre como ele possui esse poder de influenciar e atrair tantos torcedores. Podemos apenas afirmar que é um dos mais emocionantes, pois até o apito final o resultado é uma grande incógnita, não existe favoritos, a mecânica do jogo é simples e fácil de ser compreendida, possui jogadores com os mais diferenciados biótipos, pode ser praticado em qualquer lugar não exigindo equipamentos e com ele os torcedores podem extravasar seus mais sinceros sentimentos.

E no Brasil não seria diferente, aliás foi em nosso país que o futebol foi melhor recepcionado ao chegar com o inglês Charles Muller, se tornando mais que um esporte, e sim uma identidade nacional. Ao conquistar cinco Copas do Mundo, nos consolidamos como o país do futebol e ninguém discorda que somos um celeiro de craques. Um esporte que tem um apelo atrativo tão grande, que reúne milhões de torcedores em todo país, movimenta grandes somas de recursos, possui impacto sobre a

balança comercial, influencia diversos setores da economia, gerando empregos e renda em todo mundo. Há poucos estudos que abordem a relação do futebol com a economia e modelos de gestão, porém ele deve ser analisado de uma forma mais complexa e ser tratado com um negócio, um grande negócio.

### 2.2.1 A evolução da gestão

No Brasil os clubes foram se formando espontaneamente, tendo o único objetivo de disputar campeonatos sendo entidades sem fins lucrativos. Até a década de 80 e 90 possuíam gestões de empresas familiares, pouco profissionalizadas e defasadas, que muitas vezes eram administrados por pessoas sem as qualidades ou experiências necessárias, que estavam em cargos de grande importância apenas em busca de poder e para inflar os seus egos. Ainda hoje muitos clubes possuem dirigentes e executivos eleitos, que buscam no futebol apenas o prestígio e exposição na mídia.

A partir da década de 1980 teve o início tímido de um reforma estrutural nas equipes brasileiras, começaram a ser empregadas práticas gerenciais nos clubes; foi nessa época que surgiu o patrocínio nas camisas, uma forma nova de arrecadar recursos. Porém o país passava por uma recessão econômica que vinha desde a década anterior, os campeonatos ainda eram mal organizados e não atraiam mais os torcedores e paralelo a isso os clubes europeus passavam por um desenvolvimento acelerado com novos modelos de gestão; esses fatores emperravam a superação da crise. E não havia indícios que esse momento iria passar logo, pois a partir da metade da década de 90 iniciou-se o êxodo dos nossos jogadores brasileiros, atraídos pelas grandes ligas europeias e em busca da tão sonhada independência financeira. Para os nossos clubes as receitas oriundas a partir dessas transações eram um respiro para a situação financeira vivida, mas com isso se formou um ciclo vicioso, o nosso campeonato já não possuía mais os craques, os times não eram mais tão qualificados, o interesse dos seus torcedores e de investidores era cada vez menor acarretando na diminuição de renda.

A evolução do esporte em geral no mundo foi um fenômeno econômico e no futebol se tornou astronômica, nenhum outro setor da economia possui os valores e o crescimento nele presente. Acabou assim se tornando um grande negócio, com valores gigantescos tanto em despesas como em receitas, tendo nos últimos vinte anos o seu período de maiores mudanças, alterando-se a forma de enxergar o futebol. É notável que o futebol brasileiro passou por mudanças importantes no decorrer dos anos mas ainda não consegue explorar todo o seu potencial. Inicialmente ocorreu a profissionalização

dos nossos atletas, que passaram a ter melhores condições de trabalho além de direitos e deveres. A estrutura física dos clubes mudou e agora está passando novamente por alterações com os estádios voltados para a copa do mundo. Dentro dos gramados passamos por evoluções táticas e novos modelos de treinamento. Porem a profissionalização no campo administrativo ainda está em andamento. Essa evolução é lenta e sofre para ser implantada devido a cultura dos clubes e seu atraso estrutural.

Não há uma fórmula ou modelo concreto para o sucesso dos clubes, mas existem ferramentas que devem ser empregadas para uma gestão eficaz, levando em consideração a cultura e história de cada equipe e os objetivos que elas buscam. O futebol brasileiro necessita se modernizar para evoluir, mudando o comportamento organizacional dos nossos clubes e empregando a profissionalização em todos os setores para que os mesmos trabalhem no mesmo ritmo.

A gestão no Brasil tem que estar voltada para a reestruturação organizacional, profissionalizando os seus gestores para que busquem fortalecer a marca do seu time, é necessário adaptar os modelos de gestão utilizados em empresas privadas ao futebol. Utilizando a técnica de *benchmarking* analisando grandes clubes do cenário mundial, procurando melhores processos, procedimentos de operação, ideias inovadoras, o que cada grande clube pode contribuir para o planejamento e como conduzem suas gestões. Entendendo que os rivais são peças fundamentais para o crescimento da organização, havendo cooperação entre os demais clubes para que se forme um campeonato forte e estruturado, que traga emoção pelo futebol. Pois não são os outros clubes os principais concorrentes de um clube de futebol, e sim todo outro evento de entretenimento que chame mais a atenção do seu torcedor, optando por ir a um show, teatro, praia, cinema ao invés de estar acompanhando o seu time no seu estádio.

### **2.3 Pesquisas empíricas anteriores**

Em relação ao levantamento da produção científica e técnica de estudos sobre os temas “gestão desportiva” e “formação e atletas”, foram identificados 10 estudos específicos que apresentam aderência parcial ao presente estudo, conforme breve descrição a seguir.

<b>Estudo</b>	<b>Tema</b>	<b>Principais resultados</b>
Modelo de valorização do direito desportivo resultante da formação	Formação de atletas	Considera-se que os seguintes componentes integram o custo de formação: água, comunicação, eletricidade, gás, rendas para utilização de instalações desportivas, reparação e conservação de ativos fixos tangíveis, depreciações de equipamentos e instalações desportivas, depreciações de equipamento médico, consumíveis médicos, exames médicos necessários à prática desportiva, recuperação física de jogadores, alojamento diário, deslocação para treinos e competições, estadas relacionadas com estágios, arbitragem, policiamento, inscrição das equipas em competições oficiais, inscrição de jogadores nas entidades responsáveis pelas competições oficiais, material e equipamento desportivo, quotas de filiação da organização, gasto global com jogadores, gasto global com treinadores, gasto global com a equipa médica, seguros desportivos, seguros não desportivos e juros suportados com empréstimos obtidos destinados exclusivamente à formação.
Gestão pela qualidade total nas organizações desportivas: estudo de caso em centro de formação de atletas para o futebol	Formação de atletas	•90.9% dos clubes têm um técnico diretor responsável pela formação da juventude que detinha pelo menos um diploma da UEFA B; •51.5% têm um fisioterapeuta que frequenta as sessões de formação e 39.4 % possuem um fisioterapeuta em jogos; •24.2% oferecem um oficial de ligação com a escola; •19.7% dos jogadores treinados conseguem ir para a primeira equipa.
A estrutura empresarial nos clubes de futebol	Gestão desportiva	No que concerne à relação existente entre o processo de empresarização e a configuração estrutural das organizações pesquisadas, ao criar ou recriar novas formas de exploração comercial do futebol, fica subentendido que, por não ser uma condição fixa na organização, novas configurações estruturais são criadas e recriadas, com o objetivo de fornecer apoio para o desenvolvimento das atividades organizacionais.
Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil	Gestão desportiva	Espera-se que o futebol, como atividade com implicações organizacionais, sociais e econômicas, possa servir de exemplo para um pensamento menos utilitarista na gestão de organizações. Ressalte-se que os entrevistados apontaram como grandes ideais de um clube com gestão profissional a <i>performance</i> esportiva e o equilíbrio financeiro.
A gestão dos centros de treinamento de futebol	Gestão desportiva	O autor sugere que ações como criar uma estrutura para qualificar seus profissionais, como um curso de Treinadores de futebol tanto para o futebol profissional quanto para a categoria de base, além de cursos que profissionalizem e estruturem de forma eficaz a qualidade dos outros setores do futebol, sejam administrativos, de gestão ou de campo.
O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil	Gestão desportiva	Foi o personalismo outra das consequências do sistema de gestão adotado. No plano federal, por exemplo, o setor recebeu regulamentação, promulgada, ainda assim, por meio de espasmos, e ligada a políticos e ex-atletas específicos, como a Lei Zico e a Lei Pelé, então ocupantes de cargos de chefia na Administração Pública federal no âmbito do esporte. Esse personalismo é mais um exemplo da fragilidade das instituições públicas responsáveis historicamente pelo esporte no Brasil, já que

		as ações individuais, dentro do tema estudado, ocorrem para preencher a lacuna criada pela ausência de uma sistematização no tocante à regulação dessa área.
Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no Estado de São Paulo	Gestão desportiva	Pode-se verificar que a gestão dos clubes de futebol, ao adotar as práticas de boa governança propostas, tende a alcançar maior legitimidade dos dirigentes perante seus <i>stakeholders</i> e a exercer a administração de maneira profissionalizada.
A relação entre a gestão administrativa e o desenvolvimento econômico nos clubes de futebol	Gestão desportiva	Através da análise das informações obtidas, pode-se verificar que a gestão do futebol está relacionada à cultura e aos objetivos de cada clube. Os clubes envolvidos na pesquisa adotam uma estrutura funcional originada no estatuto, mas, no seu interior, é identificada uma estrutura matricial, o que é benéfico para os clubes, pois adotam uma estrutura mais moderna e contemplam todas as suas áreas e funções estratégicas.
Bom de bola, Ruim de Negócio	Gestão desportiva	O grande problema do Futebol brasileiro gira em torno da questão do profissionalismo. Há clubes que são administrados com baixo grau de profissionalismo e outros que já se encaminham para um grau maior.
ECA report on youth academies in europe – table of contents	Gestão desportiva	A gestão das categorias de bases dos clubes europeus, analisada através de pesquisa de campo (visita a clubes), análise qualitativa e quantitativa das características do trabalho desenvolvido na formação da base de 96 clubes de 41 países espalhados pela Europa. Desenvolvimento sustentável que tem como objetivo principal utilizar os garotos que se desenvolvem nos centros esportivos de formação nas equipes principais de seus respectivos times.

Quadro 1 – Pesquisas empíricas anteriores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destarte, apesar de os temas “gestão desportiva” e “formação de atletas” serem temas já aprofundados em outras pesquisas, o presente estudo se destaca por confrontar os dois temas, de forma a buscar soluções para os principais problemas encontrados na gestão das categorias de base dos clubes brasileiros de futebol.

#### **2.4 Estruturas ideais em clubes para o desenvolvimento dos atletas**

Nos dias atuais o futebol além de um fenômeno desportivo, é também econômico, e até político. O futebol de base no Brasil, precisa ser visto como investimento em um clube de futebol e não meramente como custo, que pode ser reduzido, ou até mesmo cortado. Os ativos intangíveis humanos, ou seja, os atletas, são agentes das empresas, que representam uma parte significativa na geração de benefícios econômicos. São diversos os envolvidos na formação de um atleta: Diretoria, Profissionais, Torcida, Futebol Profissional, Empresários, Clube, Famílias, Associados, Amigos, Imprensa, Investidores.

A adequação dos agentes intervenientes no processo de formação dos futuros atletas precisa ser muito bem entendida e evidenciada, desde o treino de aprendizagem até o treino de alto rendimento, de forma a melhorar a funcionalidade e a especificidade das estruturas ideais, tanto em centros de treinamento de futebol, quanto à logística operacional empregada a estes espaços, visando assim, otimizar uma gestão eficaz de toda a trajetória de formação do atleta.

Qualquer proposta de estratégia para a modernização da gestão do futebol de base, ou metodologia para o desenvolvimento técnico e competitivo de atletas em formação, certamente serão superadas por novas avaliações e estudos num encadeamento contínuo de reelaboração da sua gestão. O sucesso ou o fracasso de gestões na divisão de base, anunciados precocemente por torcedores, dirigentes passionais, ou mídia, baseados unicamente em resultados imediatos das competições, provoca a desestabilização e descontinuidade dos meios.

Deve-se considerar, que a ânsia provocada por resultados imediatos pode abrir espaços para a improvisação, para a falta de controle, podendo gerar divergências quanto à concentração de esforços que podem ser decisivos no modo de operação do desenvolvimento técnico de atletas em formação. Há necessidade de revisão dos conceitos básicos, fundamentais à gestão, à todo o decurso de treino, como da estrutura utilizada, no sentido da evolução gradual do atleta, desde o seu sistema de aprendizagem/formação até ao seu enquadramento no transcurso de treino de alto rendimento.

Através de entrevista orientada, enviada à clubes do futebol brasileiro, estudos e pesquisas à centros de formação de atletas no exterior, passa-se a conhecer características de centros de treinamento de clubes formadores de atletas, identificando ideias de dirigentes, coordenadores e treinadores, suas estruturas e metodologia, possibilitando assim, sugestões de melhoria à gestão das categorias de base do futebol brasileiro.

#### 2.4.1 Recursos necessários

É importante analisar a verdadeira viabilidade do projeto de gestão das categorias de base de um clube de futebol pertinente a quais recursos serão necessários ao seu desenvolvimento, visualizando as chances reais de sucesso diante dos planos de

expectativa para formação de atletas e o tempo de retorno dos investimentos para o clube de futebol.

#### 2.4.1.1 Infraestrutura

Embora pareça distante da realidade da maioria dos clubes formadores de atletas no Brasil, o centro de treinamento deve estar estruturado com secretaria, alojamento, refeitório, escola, orientação pedagógica e psicossocial, departamento médico, enfermaria, salas de recepção e palestras, vídeo, jogos e entretenimento, fisioterapia, fisiologia, biomecânica, nutrição, massoterapia, análise e controle de desempenho, máquinas fotográficas, filmadoras-ilha de edição, central de processamentos de dados, piscina, departamento técnico, campos oficiais e alternativos específicos para treinos, rouparia e lavanderia, almoxarifado. Esta estrutura evidencia um desenvolvimento da base, visando um trabalho de excelência, proporcionando condições de formar atletas de alto rendimento. Todos esses atletas deverão residir dentro da estrutura do centro de preparação para facilitar o controle dos mesmos nas mais diversas áreas do conhecimento humano.

#### 2.4.1.2 Recursos administrativos e financeiros

Sabe-se que o grande dilema, na gestão dos clubes profissionais de futebol no Brasil, ainda para um significativo número, que embasados em seus estatutos, como entidades sem fins lucrativos, situa-se no setor financeiro, como fator impeditivo de investimentos nas categorias de base. A falta de profissionais qualificados, especializados em gestão e planejamento estratégico, marketing esportivo, comunicação, direito desportivo, gestão financeira, elaboração de projetos e captação de recursos, tem colocado clubes de futebol no país, em constante déficit financeiro e crises político-administrativas. O setor administrativo do clube precisa analisar e planejar as atividades da entidade, seu desenvolvimento, os recursos disponíveis, as rotinas de trabalho, a fim de avaliar, estabelecer ou alterar práticas administrativas. O departamento administrativo do clube pode desenvolver ações no sentido de: coordenar e controlar as atividades das unidades administrativas de responsabilidade do respectivo órgão; preparar informações e pareceres para expedientes e para decisão superior; promover o aperfeiçoamento dos serviços próprios da unidade; assessorar o superior hierárquico em assuntos técnicos, administrativos, jurídicos, orçamentários, financeiros e de planejamento; orientar e coordenar o desenvolvimento e métodos de

acompanhamento e controle de planejamento global; dinamizar o contínuo aperfeiçoamento dos sistemas administrativos; orientar a elaboração de projetos de viabilidade econômica, destinados à obtenção de recursos financeiros; prestar assessoria aos departamentos diretamente a ele ligados; prestar assistência técnica na interpretação e aplicação da legislação e da jurisprudência relativas à administração. (GOMES, 2007, p.4).

O tão almejado, necessário e importante investimento nas categorias de base dependerá da saúde financeira do clube, que organizado em suas dimensões e com uma logística contábil profissional, poderá trazer para o clube receitas, que nortearão e implementarão ações decisivas no departamento de base.

#### 2.4.1.3 Agentes de formação

Deve-se considerar para o pleno desenvolvimento das categorias de base, os seguintes agentes: Gerente de sede, vigilantes, cozinheiros, serviços de apoio e limpeza, manutenção para estrutura física; diretor, coordenadores, professores para escola; pedagogo, assistente social, psicólogo para o departamento de educação; médicos, enfermeiros, fisioterapeuta para o departamento médico; fisiologista, analistas do movimento humano, analistas de treinos e competições, observadores técnicos para o departamento de avaliação de desempenho; gerente de base, coordenador técnico, técnicos, treinadores de goleiro, fisicultores, massagistas, roupeiros para o departamento técnico. A equipe técnica será responsável por: Planejar os treinamentos físicos, técnicos e táticos das equipes; controlar as atividades dos técnicos das equipes, quanto ao treinamento das mesmas; programar reuniões técnicas com os setores envolvidos com a preparação das equipes, visando a homogeneização das atividades; controlar critérios de conduta dos atletas; elaborar e ministrar palestras relativas as atividades do seu departamento; preparar relatórios das atividades das equipes; executar outras tarefas correlatas.

#### 2.4.2 Divisão de formação: filosofia de trabalho

Para qual modelo de atuação do clube deve-se formar os atletas? Especialistas em setores ou generalistas em busca de resultados? Diante de algumas respostas de clubes pesquisados que trabalham com divisão de base, percebe-se uma inclinação ao

trabalho de formação(Pré-mirim, Mirim, Infantil, Juvenil, Júnior), pertinente ao desenvolvimento psicomotor, desenvolvimento dos fundamentos técnicos, noções preliminares da tática do jogo, desenvolvimento dos princípios táticos de defesa e ataque, aprofundamento do conhecimento dos sistemas de jogo.

#### 2.4.3 Plano de ação

Que tipo de jogador precisa-se no clube? Qual modelo de jogo é evidenciado para formação de jogadores? Qual a filosofia do clube e qual metodologia implementar na formação dos atletas?

Estas questões precisam ser pensadas no planejamento estratégico para a base de formação. Políticas, objetivos, metas, táticas e programas podem ser conceitos associados à estratégia organizacional.

A dificuldade em muitos clubes em revelar jogadores está diretamente relacionada à falta de um modelo estratégico e profissionais capacitados para exercerem funções nas categorias de base. De acordo com a Universidade do Futebol, “o primeiro passo para obter bons resultados nas categorias de base, é nomear profissionais especializados para os cargos, seja de coordenador, coordenador técnico ou diretor técnico.” É essencial que o clube contrate uma pessoa capacitada, com conhecimento sobre gestão de futebol e, sobretudo, saiba lidar com jovens atletas. Administrar as categorias de base exige que o profissional tenha vivência e especializações em processo gerencial.

As necessidades do futebol aticam os gestores e administradores dos clubes a adotarem padrões de planejamentos estratégicos correspondentes à cultura e tradição da entidade. Há a necessidade de investigação completa do ambiente interno e externo, a fim de conhecer e perceber os pontos essenciais do clube.

Dentro deste contexto, a Universidade do Futebol (2013) cita:

O clube deve definir seu modelo de jogo. O modelo de jogo vai definir quais são as características do time dentro de campo e quais atletas são qualificados para fazer parte do elenco. O modelo de jogo vai minimizar a necessidade do clube gastar cifras astronômicas para contratar jogador do exterior e correr o risco de não adaptação ao futebol brasileiro. Com a base fortalecida, raramente o clube vai precisar ir ao mercado contratar e, quando for, já terá as características ideais do jogador que ele precisa negociar para enquadrá-lo à necessidade do treinador.

É preciso definir planos de expectativa para se concretizar objetivos e se atingir metas em médio e longo prazo. Ter uma definição clara da política de recrutamento, que tipo de atleta se quer formar no clube, e delinear qual o método de detecção e seleção de talentos. A definição do modelo de jogo referência, embasado na filosofia do clube, propiciará a formação de um jogador para um modo específico de ação no campo de jogo, isto enriquecido de um melhor diálogo e aproximação com a categoria profissional. A criação de condições ideais para o treino com desenvolvimento de atividades/treinamentos integrais será imprescindível para formação de novos talentos. É importante a definição do cronograma de treinos, jogos e competições, quais torneios e campeonatos participar considerando os nacionais (Municipais, regionais, estaduais e os nacionais promovidos por Órgãos e Clubes Esportivos, Federações Estaduais ou CBF) e internacionais (Realizados nos principais centros do futebol mundial). Relatórios periódicos de atletas e equipes para diretoria é significativo para o acompanhamento dos setores, como também, reuniões periódicas (comunicação) entre comissões técnicas e diretoria, o que permitirá a devida conscientização para os meios de desenvolvimento dos processos de formação. Estas reuniões trazem auxílio às tomadas de decisões.

#### 2.4.4 Comunicação

Item fundamental para o sucesso no futebol de base é a comunicação. Essa comunicação facilita o conhecimento entre os setores e abre um leque de possibilidades ainda maior para que o técnico da equipe principal observe os atletas da base em jogos-treinos, amistosos e outros trabalhos de avaliação. A comunicação não se priva apenas no relacionamento com a equipe principal. Ela deve ser cultivada de maneira exemplar também entre todas as categorias da base. A comunicação, relacionamento e interação é a base para o sucesso.

#### 2.4.5 Plano de carreira, cargos e salários

Segundo Chabatura (2013) cabe ao clube decidir se traçará um plano de carreira ou não. Em alguns casos, o próprio agenciador do atleta é quem faz, mas se o clube optar por fazê-lo deve analisar o momento do jogador e, conforme o desempenho durante o ano ir acrescentando ou diminuindo metas para a carreira deste futuro atleta. Um caso de sucesso é o que Santos conseguiu com Neymar.

## 2.5 Captação e seleção de atletas

Detecção de talentos consiste em medidas e meios utilizados para encontrar um número suficiente de pessoas, crianças e adolescentes, dispostos e prontos para inserção em um programa de formação esportiva. O processo de detecção, seleção e formação de novos talentos depende de aspectos sociais e familiares do jovem atleta. Paoli(2007) define como jogador talentoso aquele atleta que possui habilidades motoras, técnicas, físicas, intelectuais e emocionais, acima da média em um determinado grupo.

O passo inicial do processo de formação de atletas é a captação, um meio de identificação de habilidades inatas do atleta para desenvolvimento de talentos. Peculiaridades próprias, não só nos aspectos físico-fisiológicos, mas também técnico, emocional, psicossocial, de inteligência tática, capacidade de tomada de decisão, entre outros.

A captação de atletas nada mais é que a busca pelo indivíduo diferenciado, o mais cedo possível em sua idade cronológica, que possua o maior e melhor potencial esportivo, pré-requisitos esportivos para, ao ser intervindo diretamente pela metodologia de treinamento em longo prazo, reunir competências para performances de alto nível, suprindo as necessidades do âmbito esportivo e carências financeiras do clube. A captação sendo o primeiro e importantíssimo passo das categorias de base, o que pode ser feito para otimizá-lo? Isto vai depender da filosofia de trabalho e das condições do clube, que diante do cruzamento da seleção natural com o objetivo, embasado na avaliação científica e acrescido de uma boa organização administrativa (rede de contatos para captação), dar-se-á de forma condizente.

Cada clube deve definir sua filosofia própria que planeja todas as suas ações. Esta filosofia deve influenciar inclusive o método de aproveitamento de atletas para as categorias de base, definindo o perfil de atleta que o clube quer formar de acordo com as necessidades atuais do futebol e o seu caráter histórico.

Deve haver um Departamento de Captação de Atletas e Seleção de Talentos, composto pelo coordenador, técnicos e principais observadores no clube e distribuídos em diversas regiões do país, nos centros de formação e escolinhas de atletas filiados ou não ao clube, na busca de um novo atleta que esteja mais próximo do clube. É necessário uma rede de contatos de confiança e com experiência de boas indicações para o clube.

A avaliação técnico-tática subjetiva por parte dos observadores técnicos, do coordenador de captação, coordenador das categorias de base e dos treinadores ainda é parte importante neste conjunto de circunstâncias avaliativas, mas deve-se buscar métodos que possam ajudar nesta questão específica.

Diante da análise de desempenho, busca-se: Ampliar e fomentar relacionamentos; Alimentar as categorias de base, suprir carências; Manter atualizado um banco de dados: Monitorar atletas; Observar tecnicamente adversários, modelos de referência, competições, elencos, avaliações; Monitorar, analisar e interpretar a equipe e traduzir para a comissão técnica dados do desempenho físico, técnico, tático, psicológico e social individualmente e coletivo ao longo da temporada.

Conforme a Universidade do Futebol, pode-se diante de estatísticas dos principais campeonatos (fazendo-se análises de equipes e atletas) identificar possíveis reforços. O Sistema de rastreamento (*tracking*) permite a obtenção de distâncias percorridas, faixa de velocidade de deslocamento (parado, andando, correndo, *sprint*, etc.) e outras variáveis físicas, muito úteis para controle das áreas de preparação física dos atletas em formação. É possível criar *scouts* personalizados para marcação manual das informações desejadas, vinculando imagens (vídeos, fotos) correspondentes. Ainda diante do processo de análise de desempenho pode-se fazer análises do desenvolvimento tático pós-jogo através da reprodução da movimentação dos atletas e da bola, permitindo fazer marcações, medir distâncias entre jogadores da equipe (corrigir o posicionamento dos defensores, conotando distâncias entre zagueiros).

Atualmente inúmeras pesquisas em ciências do esporte com diversos programas que avaliam desempenho de atletas com acentuada precisão (Footstats, Prozone, Sportvu, Sportstec) vêm facilitando a avaliação do aspecto técnico-tático. Um método que pode auxiliar atualmente este processo é o teste GR 3 X 3 GR apresentado na tese de doutoramento do Prof. Dr. Israel Teoldo (UFV-MG), onde por meio de filmagem de um mini-jogo é possível analisar o comportamento tático do atleta, sendo portanto uma forma útil e altamente específica na avaliação para aprovação de atletas e no controle dos atletas que já fazem parte do clube.

Mesmo o indicador técnico-tático sendo o mais importante na captação de atletas, também deve-se avaliar o indicador físico. Principalmente para saber em que estágio e condição física o atleta está e prever com planos de expectativa, onde ele pode chegar (biótipo desejável). Deve-se buscar os métodos que possam embasar ao máximo

a questão do potencial físico, técnico, tático e psicossocial do atleta. Avaliações físicas e maturacionais periodizadas são necessárias para essa previsão da compleição atlética. Conforme Manuel Sergio, “A educação é plena, é integral, há educação do físico, mas visando a integralidade humana”. Com toda a ciência ofertando tecnologia para os processos de formação de atletas, no âmbito físico, técnico, tático e psicológico, é importante considerar a formação humana, o perfil psicológico e o estado de espírito do atleta, seu caráter, sua personalidade. Deve-se analisar também, o aspecto emocional, o social, a inteligência de jogo(tática), a capacidade de tomada de decisão, a visão coletiva, e correlacionar todos eles com os paradigmas tradicionais em que ainda se apoia as ações do futebol, diante do que se propõe formar com essencialidades.

Há outras vias de acesso para captação de atletas como escolinhas de futebol, observações técnicas agendadas(seletivas), futsal, parceiros(núcleos), competições, torneios, indicação e seleção de talentos, contratações.

#### 2.5.1 Períodos de adaptação

É muito comum ouvir-se no futebol a seguinte expressão: Ainda necessito um pouco mais de tempo para me adaptar e entrar em forma. O acesso de um atleta na divisão de base de um clube de futebol representa um importante momento para o atleta, para a família e o ambiente onde ele pretende se estabelecer e progredir. O novo atleta vai conviver em um novo ambiente, onde aprenderá a dividir espaços, respeitar as regras do clube e superar inúmeros obstáculos.

O papel do clube é aplicar metodologias apropriadas ao período de adaptação do atleta, com apoio psicossocial, orientação educacional, suporte técnico específico. Para auxiliar na adaptação dos atletas é importante que se tenha em mente que este é um momento especial para eles, pois aguardam com expectativa o início das atividades e a devida ambientação no grupo que o recebe. A segurança da família é decisiva para um bom andamento da adaptação, não pressionando atletas exigindo performances, nem ter contato com técnicos tentando influenciar um aproveitamento. A vinda de um novo atleta para o clube precisa ser devidamente preparada, tendo por parte de quem o leva e de quem o recebe no clube, explicações claras, consistentes, objetivas, que o façam se sentir autoconfiante para a experiência que irá vivenciar. É necessário cuidado com as regras, com os horários, com a disciplina e participação em todas as atividades em que for convocado.

É pertinente que todas as categorias da divisão de base, respeitando a metodologia aplicada estejam embasadas na filosofia do clube, para quando um atleta passar de uma categoria à outra esteja devidamente adaptado.

## 2.6 Montagem de elencos

A montagem dos elencos passará pela análise e definição da equipe técnica envolvida nas ações.

Cada categoria pode contar com um elenco variável entre 25 a 32 atletas. São classificados em quatro grupos:

- GRUPO 1 – G1: Atletas com sinais de talento relevantes e com alto potencial de inserção no mercado. Ambidestros, conseguem atuar em duas ou três posições.
- GRUPO 2 – G2: Atletas que apresentam possibilidades de sinais de talento relevantes, mas que ainda não possui potencial de inserção no mercado. Apresentam potencial de desenvolvimento.
- GRUPO 3 – G3: Atletas que estão com o processo de maturação muito tardio, com baixo sinais de talento, mas que possuem potencial de desenvolvimento futuro.
- GRUPO 4 – G4: Atletas que compõem o grupo no momento, e que não apresentam no momento potencial de desenvolvimento.

## 2.7 Recursos humanos necessários: organograma e principais funções

A área de recursos humanos possui cada vez mais um papel estratégico nas organizações, inclusive nas entidades esportivas, pois sua atuação nos diversos temas relacionados a gestão de pessoas serve de alavanca para organizações esportivas conseguirem obter seus melhores resultados em relação a gestão do seu capital humano.

De início podemos destacar a necessidade dos objetivos estratégicos de RH estarem relacionados aos objetivos estratégicos da instituição esportiva, pois este alinhamento além de alavancar os recursos humanos na busca dos resultados contribui para a eliminação de desperdícios na organização esportiva.

Falando de maneira mais específica sobre a estrutura organizacional, cabe ressaltar que ela é o elemento fundamental para que uma instituição esportiva mantenha o foco nos seus objetivos, depois de definidos a missão, a visão, os valores que servem de bases para definição de como ela vai dirigir suas atividades.

Definindo uma organização podemos entendê-la como uma ordenação e agrupamento de atividades e recursos, objetivando alcançar os objetivos e resultados estabelecidos.

Ter uma estrutura organizacional adequada proporciona os seguintes benefícios:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos, e feedback aos colaboradores;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições favoráveis ao engajamento dos colaboradores.

Uma estrutura organizacional dentro de um contexto geral, se subdivide em duas estruturas:

- **Estrutura formal:** Deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma.
- **Estrutura informal:** Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma.

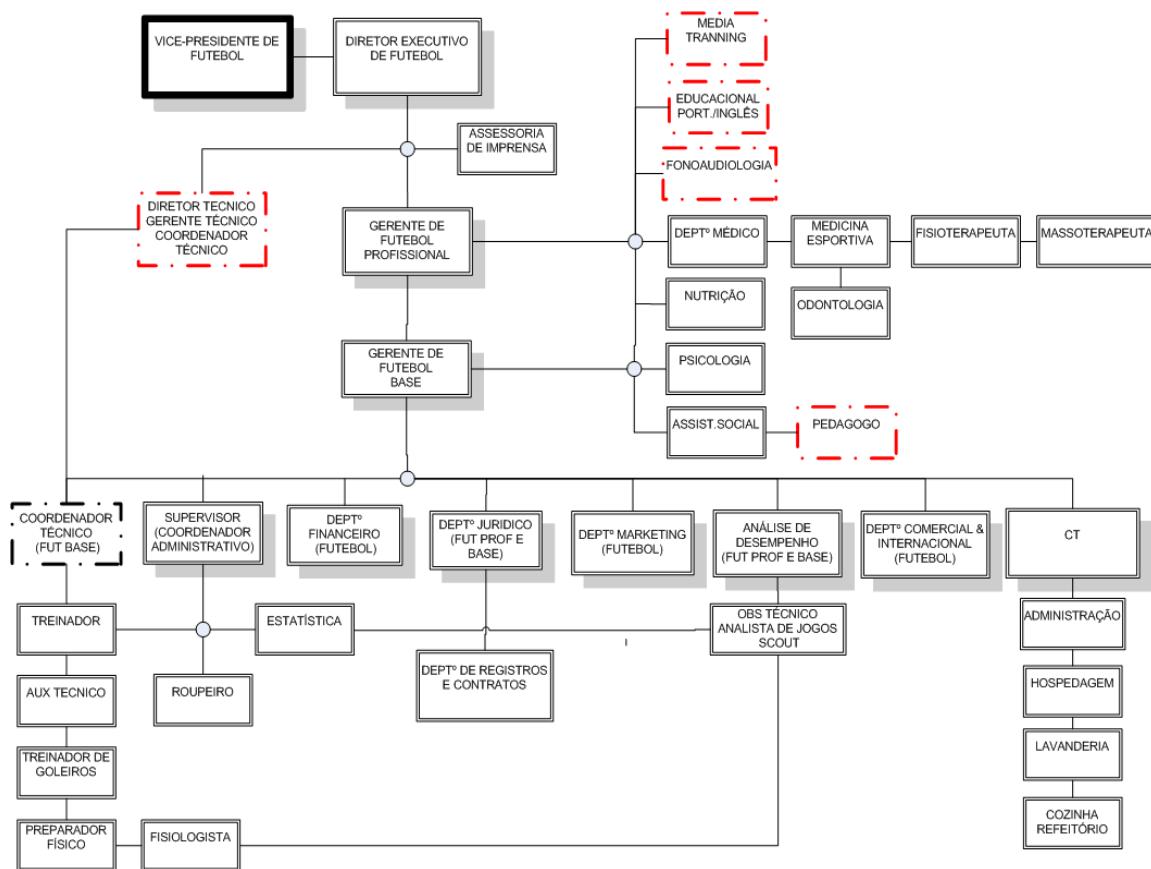
Os componentes de uma estrutura organizacional são:

- **Sistema de Responsabilidade**, composto por:
  - Departamentalização é o agrupamento das atividades e correspondente recursos em unidades organizacionais.
  - Linha e assessoria: As unidades organizacionais de Linha têm ação de comando e é ligada às atividades fins da empresa. Já as de Assessoria não têm ação de comando.

- Especialização do Trabalho: O grau em que as funções na organização são subdivididas em tarefas separadas.
  - **Sistemas de Autoridade**, constituído por:
    - Amplitude de controle: Número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.
    - Níveis Hierárquicos: Representam um conjunto de cargos na empresa com um mesmo nível de autoridade.
    - Delegação: Transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado.
    - Centralização ou descentralização: É a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa. Já a descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa.
  - **Sistema de comunicação**, (resultado da interação das unidades organizacionais) constituído por:
    - O que, como, quando, de quem e para quem comunicar.
- Ainda, é importante esclarecer os tipos de estrutura organizacional.
- **Estrutura funcional** - organizada de acordo com as funções da empresa.
  - **Estrutura territorial** - este tipo pode ser utilizado por instituições esportivas territorialmente espalhadas.
  - **Estrutura por produtos** - neste tipo, as atividades são agrupadas feitas de acordo com as atividades essenciais a cada um dos produtos ou serviços.
  - **Estrutura por clientes** - neste tipo as atividades são agrupadas com base as necessidades diversas e exclusivas dos clientes da instituição esportiva.
  - **Estrutura por processos** - neste são agrupadas conforme as etapas de um processo.
  - **Estrutura por projetos** - as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias.

- **Estrutura matricial** - caracterizada por dupla linha de autoridade; combina a departamentalização funcional com a departamentalização de produto.
- **Estrutura virtual** - organização pequena, concentrada em sua essência e com a maior parte de suas funções terceirizadas.
- **Estrutura por equipe** - organizada a partir de equipes multifuncionais.
- **Estrutura sem fronteiras** - busca eliminar a cadeia de comando, ter amplitude ilimitada de controle e substituir os departamentos por equipes autônomas.

Em nosso trabalho propomos uma estrutura adequada visando atender os objetivos estratégicos, conforme o desenho de estrutura abaixo.



Neste ponto, devem-se deixar claro os papéis e responsabilidades de algumas funções extremamente importantes e que necessitam de uma atuação alinhada e integrada.

#### DIRETOR EXECUTIVO DE FUTEBOL - Atribuições

- Organizar com o auxílio do Diretor Técnico e dos Gerentes de Futebol todas as atividades do clube relacionadas com o Futebol Profissional e Base;
- Dirigir os processos de prospecção, compra, venda e empréstimo de atletas;
- Representar o clube institucionalmente.

#### GERENTE TÉCNICO – Atribuições

- É a função capaz de facilitar e fazer funcionar, na forma e no conteúdo, cada aspecto do trabalho técnico esportivo de modo integrado, com uniformização de diretrizes e princípios, estimulando o desempenho e a produtividade de todos os envolvidos no complexo processo de funcionamento de um departamento de futebol.

#### GERENTE DE FUTEBOL (Profissional e Base) – Atribuições

- Auxiliar o Diretor Executivo e o Diretor Técnico na organização, coordenar e supervisionar todas as atividades do Clube relacionadas com o Futebol Profissional / Base, inclusive acompanhando a delegação em viagens;
- Elaborar projetos, processos e procedimentos de melhoria na administração do futebol profissional / base;
- Gerenciar os processos de prospecção, compra, venda e empréstimo de atletas.

#### SUPERVISOR DE FUTEBOL – Atribuições

- Controlar e atualizar a documentação dos Atletas, bem como organizar as inscrições destes no Clube e na Federação;
- Realizar ou Supervisionar o registro dos contratos dos jogadores do Clube junto as Federações, CBF, FIFA e/ou Organizações equivalentes;
- Planejar viagens e acomodações dos atletas em conjunto com os Diretores e o Gerente de Futebol, bem como providenciar o QTS (Quadro de Trabalho Semanal).

## 2.8 Formação do jogador de futebol

A primeira crença que precisamos ter é a de que num clube de futebol, a categoria de base necessita ser vista como investimento e não como custo.

O processo de formação do jogador de futebol necessita ir além do desenvolvimento técnico, físico e psicológico; precisamos incorporar o conceito do Planejamento da carreira esportiva.

Então, para propormos tal conceito precisamos compreendê-lo melhor. A carreira esportiva de um atleta envolve diferentes fases. Estas fases podem estar associadas à progressão pelas categorias de um determinado esporte (ex.: pré-mirim, mirim, infantil, juvenil e adultos) ou conforme sugerido pelo modelo de Lavalle (2006) podem estar associadas ao nível de exigência esportiva: iniciação, desenvolvimento, excelência e aposentadoria.

- **Fase de iniciação** – são atividades lúdicas e sem a preocupação com a performance esportiva. No contexto Brasileiro, esta fase refere-se às escolinhas esportivas ou brincadeiras de rua, dependendo do nível socioeconômico.
- **Fase de desenvolvimento** – Nesta fase geralmente faz-se uma opção por determinada modalidade esportiva. As crianças passam a competir regularmente e o nível de comprometimento aumenta, demandando maior organização da rotina do atleta.
- **Fase de excelência** – Ocasão na qual o atleta assume o desejo de investir em sua carreira esportiva, o estilo de vida do atleta passa a ser dedicado totalmente à *performance* esportiva. Em algumas modalidades ocorre a profissionalização da carreira.
- **Fase de aposentadoria** – Neste momento o envolvimento do atleta com treinamentos e competições diminui, em certas modalidades esportivas esta diminuição pode ser realizada de forma gradual. Mas no caso do esporte profissional esta fase significa o afastamento das competições oficiais.

A partir deste modelo pode-se perceber a integração da carreira esportiva com a não esportiva, esclarecendo a vida do atleta como um todo e tornando mais clara a importância de considerar as outras demandas para a além da vida esportiva, tais como o nível de maturidade psicológica (infância, adolescência e idade adulta), as referências de relacionamento (família, amigos, parceiros e treinadores) e o nível de escolaridade.

A partir desta percepção adotamos que cada transição da carreira esportiva deve ser compreendida como um acontecimento ou processo que resulta em uma “mudança na percepção sobre si mesmo e o mundo e necessita uma mudança correspondente no comportamento e nos relacionamentos pessoais” (Scholssberg, 1981:5). Entre cada uma das fases da carreira esportiva, mencionadas anteriormente, há períodos de transição em que o atleta se adapta às novas exigências do esporte.

- **Transição da fase de iniciação para desenvolvimento** – É caracterizada por adaptações a um novo estilo de vida, devido ao aumento de carga de treinamentos. O atleta é mais influenciado pelo treinador e aumenta sua convivência com os colegas de equipe.
- **Transição da fase de desenvolvimento para excelência** – Exige total dedicação e especialização do treinamento e muitas vezes se caracteriza pela oportunidade de uma profissionalização. A orientação do treinador e de outros profissionais do esporte, tais como médicos, psicólogos e diretores é crucial para o atleta lidar positivamente com esta transição.
- **Transição da fase de excelência para aposentadoria** – Nesta transição estudos apontam como as principais causas de aposentadoria: a idade, processo seletivo, lesões e a própria escolha. Sinclair & Orlik (1993) afirmam que a aposentadoria pode envolver momentos de crise, alívio ou uma mistura de ambos, dependendo da percepção pessoal que o atleta tem da situação.
- **Transição da fase de aposentadoria para outra atividade profissional** – Esta talvez seja a transição com mais conflitos, uma vez que envolve ajustes sociais, físicos, pessoais, ocupacionais e financeiros. Essa fase deve ser tomada como a principal meta do planejamento de carreira esportiva para um atleta de alto nível.

Acreditamos ser necessária uma abordagem global da vida do atleta para se ter um bom planejamento da sua carreira.

O estudo do planejamento da carreira esportiva e suas transições deve ter como objetivo a otimização da formação de atletas profissionais, mas também a preparação de cidadãos mais conscientes e com melhor qualidade de vida em todas as fases de sua vida. (SAMULSKI, 2009)

A carreira de atleta traz um ingrediente próprio que faz o planejamento ser fundamental para o sucesso profissional: a sua curta duração! Após a primeira

experiência, como atleta, este ser humano passa repentinamente à condição de um ex-atleta profissional e, na maioria das vezes, percebe que está diante de um novo cenário em sua vida e que necessita de uma nova visão, de outro ponto de vista.

Propomos aqui a utilização de metodologias testadas e comprovadas no mundo corporativo, como o BSC (Balanced Score Card) Pessoal e o Coaching como forma para promover um planejamento sustentável para carreira de atletas profissionais, facilitando assim o próprio processo de transição da base para a categoria profissional.

### O BALANCED SCORECARD PESSOAL

O BSCPessoal identifica-se como uma nota pessoal com base na autoanalise. Ao elaborar seu próprio BCSP, a pessoa coloca um espelho a sua frente, e com base nas ideias adquiridas, torna-se mais proativa, segura de si e aprenderá com maior rapidez, além de ganhar em inteligência.

O BSCP aborda a missão e visão pessoal, os papéis-chave, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e iniciativas de melhoria, todos eles divididos ao longo de quatro perspectivas: interna, externa, de conhecimento e aprendizado, e financeira. Por exemplo, refere-se aos seus hábitos pessoais, às habilidades e ao comportamento, apontados para seu bem-estar pessoal e sucesso na sociedade.

Os Benefícios do BSCPessoal incluem:

- Maior autoconhecimento e autoestima individual;
- Maior prazer e envolvimento interno com o trabalho;
- Trabalhar com mais eficiência em vez de trabalhar mais e melhor;
- Maior utilização da capacidade mental e da produtividade no trabalho;
- Aumento da responsabilidade pessoal.

### O COACHING

Num planejamento de carreira para atletas profissionais o *coaching* é amplamente utilizado e inclui avaliações, exame de valores e motivação, mensuração de metas e de planos de ação, através de técnicas e ferramentas que auxiliam o indivíduo a desenvolver competências e remover bloqueios para atingir mudanças de valor. Trata-se de um processo pelo qual os indivíduos são estimulados a se movimentarem de uma

situação “A” para uma nova situação “B” - seja essa nova conquista uma melhoria de performance ou até uma mudança na carreira.

O foco do *coaching* está em aumento de performance e mudança ou transformação. As principais áreas do coaching são:

- **Pessoal** (física-saúde, esportes, mental, emocional, financeira, relacionamentos, entre outras);
- **Profissional** (carreira ou negócios, e executivo).

O maior benefício do *Coaching* é o aumento de **RESULTADOS** positivos nas diversas áreas da vida do cliente. Num processo de *coaching* utiliza-se o conceito **FARM** (Foco, Ação, Resultados e Melhoria contínua).

Quais são os benefícios múltiplos do *coaching*?

- *Performance & produtividade;*
- Desenvolvimento de equipes;
- Aprendizado e relacionamentos melhorados;
- Qualidade de vida dos indivíduos envolvidos melhorada;
- Resposta de emergência mais rápida & eficiente;
- Maior adaptabilidade às mudanças;
- Equipes mais motivadas;
- Mudança de cultura de alta performance mais realizável;
- Habilidades para a vida.

### **3 METODOLOGIA**

Neste TCC (trabalho de conclusão de curso) foram apresentadas duas bases de pesquisa diferentes. A primeira foi uma pesquisa de natureza qualitativa, a partir de análise documental de leis e documentos pertinentes à gestão das categorias de base do futebol e formação de atletas. A segunda foi uma análise quantitativa através de questionário aplicado à treze clubes da elite do futebol brasileiro, findando na análise estatística e de conteúdo dos respondentes. Quanto aos objetivos pode classificá-la ainda como pesquisa exploratória e descritiva.

#### **3.1 Análise e descrição dos resultados**

Pensando num futuro próspero, que decidiu-se por dedicar esta pesquisa no que considera-se ser a espinha dorsal do futebol brasileiro. Há na história e fatos recentes do futebol a necessidade de traçar um caminho profissional, seguro e de sucesso que pudesse proporcionar benefícios através e para além das quatro linhas de campo. Segundo o presidente da ECA a juventude de hoje é o futuro de amanhã e no caso do futebol, o desenvolvimento dela será sempre a questão chave para o progresso.

Espera-se com esta pesquisa, despertar à consciência da gestão do futebol brasileiro sua real importância. Embora cada clube tenha sua própria filosofia e que de fato deve ser mantida e respeitada, pois tem sua própria tradição, história e identidade, deve-se pensar em como poder melhorar, mesmo que seja através da utilização de experiências de sucesso de outros clubes ou até mesmo com a inovação, considerando que nunca haverá uma verdade absoluta ou uma solução única para qualquer que seja a vertente do problema.

Para Maartin Fontin um dos diretores da ECA, uma única verdade em comum a maioria dos clubes está em desenvolver um trabalho de alta qualidade no futebol de base, para produzir talentos esportivos que venham a se tornar jogadores profissionais de sucesso e se possível grandes estrelas.

O objetivo desta pesquisa é encontrar possibilidades para que se tenha um desenvolvimento de excelência na gestão de base do futebol brasileiro em todos seus aspectos, que garantam um futuro seguro e brilhante para o futebol. Esta pesquisa foi baseada em dois pilares que proporcionaram informações para a propagação e mapeamento das características reais da categoria de base e sua gestão.

a) Pilar 1: análise qualitativa

A pesquisa foi focada nas experiências dos treze clubes brasileiros da série A do Brasileirão 2013, mais a experiência de outros seis clubes europeus, alguns que dos mais estruturados em divisão de base da Europa, segundo a revista de pesquisa científica ECA. Além do amparo de pesquisas bibliográficas e estudos científicos já realizados.

Os critérios escolhidos foram embasados em:

- Grau de conhecimento, importância e influência da Legislação esportiva nas categorias de base;
- Modelo de gestão;
- Importância e dificuldade do desenvolvimento da categoria de base;
- Apoio do órgão maior regulador e organizador do futebol no Brasil – CBF;
- Estrutura e modo de captação e seleção de atleta;
- Montagem dos elencos;
- Transição da categoria de base para o futebol profissional;
- Estrutura física do clube para o desenvolvimento do atleta;
- Estrutura para o desenvolvimento social e educacional do atleta;
- Orientação de gestão pessoal, financeira e plano de carreira.

b) Pilar 2: análise quantitativa

Esta pesquisa focou-se em obter dados estatísticos de diversos componentes que contemplam uma categoria de base. Um questionário foi criado e aplicado pelos alunos do programa de pós – graduação FGV/FIFA/CIES em Gestão, Marketing e Direito no Esporte. Ele foi apoiado em fatores que apesar de serem muito discutidos, são pouco encontrados em pesquisas com objetivo de mapear a realidade dos clubes do primeiro escalão do futebol nacional e, abrangeu os seguintes temas: legislação esportiva, gestão, suporte CBF, infraestrutura, apoio educacional, elenco, captação e seleção de atletas, relações interpessoais, comissão técnica e equipe multidisciplinar.

No total, foram analisados treze clubes de oito estados brasileiros sendo eles, Estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Paraná.

### **3.2 Legislação desportiva nas categorias de base**

Dado objetivo de estudo seja focar na gestão da categoria de base do clube é de todo pertinente uma abordagem breve sobre a diretriz da legislação desportiva brasileira e sua importância no trabalho de formação de atletas.

#### **CAPÍTULO I**

##### **Artigo 4.º**

###### **Capacidade**

- 1 — Só podem celebrar contratos de trabalho desportivo os menores que hajam completado 16 anos de idade e que reúnam os requisitos exigidos pela lei geral do trabalho.
- 2 — O contrato de trabalho desportivo celebrado por menor deve ser igualmente subscrito pelo seu representante legal.
- 3 — É anulável o contrato de trabalho celebrado com violação do disposto no número anterior. (BRASIL, 1998)

A década de 1990 foi marcada por leis que direcionaram o futebol para a sua profissionalização, mas elas por si só não se fizeram valer de forma efetiva. Não obstante, foi uma época na qual alguns dirigentes esportivos se prontificaram a um início processo de mudança na administração dos seus clubes e nas organizações ligadas ao futebol brasileiro em direção à profissionalização. (BASTOS; MOSCA; SILVA, 2009). Ainda assim, foi função do Poder Executivo Federal angariar esforços para o desenvolvimento do esporte, que aos poucos foi capaz de fortalecer o cenário esportivo do país.

E desde 2003, conforme Alves e Pieranti (2007), o Estado e o Ministério do Esporte pôde contribuir concentrando poderes e criando programas de incentivo de modo mais efetivo para o desenvolvimento esportivo e projetos de formação, como a criação da lei de incentivo fiscal para o desporto que é uma ferramenta de fomento a formação de atletas.

### **3.3 Modelo de gestão**

Para que exista um modelo de gestão consistente é necessário que haja reconhecimento devido ao desenvolvimento do trabalho de formação.

É comum aos clubes brasileiros que os gastos e investimentos feitos na formação quando capitalizados, sejam avaliados individualmente de forma que não ultrapasse o valor recuperável de cada atleta. Este valor de direito desportivo da formação é analisado anualmente.

Para Souto (2012) é fundamental a gestão profissional e responsável que enxerga a categoria de base como um meio para gerar lucro ao clube, uma auditoria apta a determinar os pontos fortes e fracos num aspecto crítico que contribua para o desenvolvimento da categoria de base com qualidade, como fez a Federação Belga com seu projeto QIKFoot – Qualidade Integrale Kwaliteit, um sistema de gestão da qualidade total para os centros das categorias de formação dos clubes de futebol da Bélgica.

Conforme pesquisa realizada por Souto (2012) em um dos grandes clubes da cidade de São Paulo a qualidade de todos os componentes relativos ao trabalho de formação é o tema principal da respectiva gestão com especial atenção ao desenvolvimento de um bom trabalho na formação do atleta quanto indivíduo e cidadão. O centro de formação do atleta é um projeto criado em 2006 e viabilizado à custa da Lei de Incentivo ao Esporte do Ministério do Esporte. E seu processo de decisão estratégica pela gestão de qualidade utilizou como base e princípio para implantação, o planejamento com visão na antecipação dos cenários da época. Em 2012 o sucesso do projeto é evidente em relação a categoria de base e mesmo assim, busca periodicamente a mensuração de dados quantitativos e qualitativos, buscando sempre a excelência do trabalho.

A identificação de insatisfação por parte dos torcedores durante o processo de implantação da empresarização do futebol é evidente, porém com os resultados que acabam sendo alcançados durante este processo, como títulos, bons resultados em campeonatos e capacidade financeira, comprovam que de fato, esta estrutura organizada, planejada e profissional, dá sustentabilidade e promove resultados positivos para o clube (RODRIGUES; SILVA, 2009).

### **3.4 Desenvolvimento da categoria de base**

Em termos contabilísticos, a adesão de diversos tipos de estratégia pelos clubes tem reflexo direto na aquisição dos direitos desportivos sobre o atleta, porque cada contrato é relativo a cada peculiaridade e característica que varia de clube para clube.

O objetivo de valorizar o custo de formação é fazer com que o jogador criado na base torne-se jogador profissional dentro do próprio clube formador e então se aplique o direito implícito à utilização do jogador expondo seu potencial amostra nas vitrines do mercado futebolístico. Destarte, o valor do direito desportivo do jogador formado na base será o que foi aplicado a ele durante seu período de formação, designados como investimento incorrido ao clube para sua formação (SILVA; CRUZ, 2012)

Enquanto o atleta estiver em período de formação, sua valoração será estabelecida e testada a cada temporada, para evitar o risco de desvalorização do mesmo. Após terminado este processo, “o direito desportivo resultante da formação será valorizado subsequente segundo o modelo do custo de formação deduzido das amortizações acumuladas e das perdas por imparidade acumuladas”, conforme apontam Silva e Cruz (2012, p. 233).

Os jogadores são definidos na maioria das pesquisas, como principais ativos do clube, portanto, indispensáveis à estruturação estratégica de qualquer instituição. Porém seu valor é estimado conforme sua participação eficaz mais o bom desempenho dos outros colegas.

### **3.5 Atuação da CBF quanto às categorias de base**

Embora a CBF tenha um curso de qualificação de Treinadores para todos os níveis do futebol como a Licença B (CBF, [s.d.]) tratando especificamente de assuntos pertinentes a categoria de base que trata de assuntos como preparação física, psicologia do esporte aplicada às categorias de base, gestão de equipes de competição, legislação esportiva aplicada, treinamento de campo, conduta e ética profissional do treinador, dentre outros assuntos assim como na UEFA, não existe no Brasil uma diretriz pela CBF que norteie o trabalho de desenvolvimento da categoria de base no país.

### **3.6 Transição da categoria de base para a equipe principal**

Problema em quase 100% dos clubes brasileiros, o futebol brasileiro tem perdido talentos a cada ano.

Uma característica da transição da fase amadora para a fase profissional no futebol é que ela ocorre em função do nível de desempenho alcançado pelo atleta. Caso não selecionado, este indivíduo pode ter que parar de jogar involuntariamente por falta de uma equipe que o acolha. A escolaridade, a formação esportiva inicial, o tipo de suporte familiar e social e os mecanismos de planejamento da carreira utilizados pelo

atleta serão fundamentais para que ele possa lidar com possibilidades negativas como está e/ou possibilidades positivas como efetivar-se como atleta profissional. Marques & Samulski (2009).

Fisiologicamente é comprovado que a maior parte dos atletas maturam para alto rendimento entre 20 e 23 anos. Se sabemos disso, por que não planejarmos para que tantos talentos não se percam?

A CBF e Federações necessitam criar competições sub-23. O mercado do futebol mudou e já não se contrata na Europa, por exemplo, como antes. Por conta disso, os jogadores precisam ficar mais tempo no país e, de preferência, em seus clubes de origem.

Esse é um modelo europeu que necessita ser copiado.

Os clubes somente levarão à sério essa categoria se a CBF e as Federações Estaduais entenderem essa importância para o futebol brasileiro.

A equipe principal treinaria ao lado da sub-23, com duas comissões técnicas qualificadas, e o treinador da equipe principal teria à sua disposição em torno de 40 atletas, sem qualquer prejuízo ao seu trabalho, que contaria no dia a dia para treinamento com algo em torno de 20 atletas.

Em contrapartida os clubes buscariam parcerias em vários mercados mundiais, incluindo o Brasil em suas séries B, C e D, para colocação de seus ativos que porventura não sejam aproveitados em suas equipes principais. É um gerenciamento de carreira, possibilitando ao ser humano, ser atleta, ser jogador de futebol, conforme sua opção de vida.

### **3.7 Estrutura física do clube para o desenvolvimento do atleta**

Após análise qualitativa e quantitativa sobre os clubes FC Porto, Sporting Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal, Clube Atletico Paranaense, São Paulo FC, Santos FC, Clube Regatas Vasco da Gama, Botafogo Futebol e Regatas, Club Atlético de Madrid, Atlético Club Bilbao, Real Club Deportivo Lacoruna, Valencia Club de Futebol, FC Barcelona, Real Madrid Club de Futebol, Milan Associazione Calcio e Football Club Internazionale Milano, Silva (2009) define como importante para um bom desempenho das academias de formação em futebol e sua gestão os seguintes itens:

- Centros de treino específicos – para situações específicas do treino de futebol;
- Centros de treino com arquibancada – Climatiza a espera e aproxima da realidade do futebol profissional;
- 3 campos – de grama natural, grama sintética – para maior conservação do gramado;
- 1 campo de grama sintética com medidas oficiais para categorias de base;
- 1 campo de grama sintética com medidas próximas das oficiais e 2 com medidas para realização do jogo de 7x7 para as atividades das escolas;
- 1 espaço específico para treinamento de goleiros e 1 coberto para dias de tempo ruim;
- 1 campo diferenciado para a iniciação, constituídos por dois espaços fechados em terra batida de 20mx10m e de 40mx20m e um campo de terra batida para o futebol de sete;

Entretanto o autor finaliza sua pesquisa afirmando que para ele a coexistência do futebol profissional com o futebol de formação nos centros de treino deve ser concebida de forma a serem um espaço de treino destinado comum a todas as categorias do clube, inclusive profissional.

### **3.8 Estruturas para o desenvolvimento social e educacional do atleta**

Conforme mostram as pesquisas de Marques e Samulski (2009), muitos atletas param de estudar por causa da vida esportiva e quando estão em competição isto acontece com mais frequência pois eles se deparam com a dificuldade de conciliar futebol e os estudos. Mais da metade dos atletas estudados já repetiram alguma série e estão atrasados conforme a sua faixa etária. Além do fato dos atletas não conseguirem conciliar os estudos ainda tem um fator agravante que é quando moram longe dos pais, pois não existe a cobrança por desempenho escolar. Entretanto a pesquisa também constatou que quando há escola dentro ou de alguma forma ligada ao clube pelo qual o jovem atua, o rendimento se torna um pouco melhor.

### **3.9 Orientações de gestão pessoal, financeira e plano de carreira**

Segundo a pesquisa de Marques e Samulski (2009), comumente os atletas apresentaram grau até que relevante de planejamento de suas atividades esportivas, com exceção do planejamento dos estudos, como citado acima. Todavia pouca importância é

dada ao plano da carreira após a vida como esportista. Contudo, muitos destes atletas ao encerrarem a carreira futebolística como jogadores, optam por segui-la após a aposentadoria como atleta de futebol.

### **3.10 Categorias de base dos clubes europeus: o retrato das categorias de base na Europa**

Visão e Objetivos:

- 75% das academias tem seus objetivos bem definidos quando o desenvolvimento da divisão de base de seus respectivos clubes;
- 50% dos clubes definem como objetivo para categoria de base, agregar valor economizando e 60% dos clubes consideram suas academias de base como uma fonte de renda, em vez de um custo;
- O objetivo mais importante é desenvolver jogadores para o time profissional;
- 50% dos clubes trabalham com parcerias a outros clubes amadores.

A filosofia de um clube, sua visão e missão são a chave para uma solução bem sucedida.

Fomentar o talento e o futuro dos jogadores em formação deveria ser o objetivo principal de todos os clubes. Se cada clube tivesse em sua tradição e se não há uma receita única para o sucesso, os estudos de caso mostram claramente que as mais efetivas *Youth Academies* são aquelas que propõem sua visão e seu objetivo com perseverança. É questão de acreditar.

Organização:

- 50% das academias tem um representante na cadeira executiva;
- 66% das academias tem um representante no conselho diretório;
- A transição dos jogadores de base são decididas pelos representantes do conselho.
- 80% dos clubes consideram o gerente do primeiro time de treinadores, o mais importante e responsável pelas transições dos jogadores.

A melhor maneira de obter o sucesso na transição está em como organizar e otimizar o lançamento do jogador para o time principal.

Dos clubes que foram visitados para pesquisa, a maioria tinha o trabalho de transição do garoto da base para o time principal. E a maioria destes clubes tem equipes profissionais B para aqueles jovens que ainda não estão preparados para serem lançados.

#### Educação e Aferição:

- A maioria dos clubes tem cerca de 220 jogadores de base;
- A maioria dos clubes trabalha com três ou quatro grupos de idade;
- 75% dos jogadores das categorias de base moram na região;
- 60% têm jogadores estrangeiros;
- 75% está na escola, 50% está na universidade e 50% estagiam pelo próprio clube;
- 66% têm política de recrutamento definida;
- 75% dos pais acompanham seus filhos no treinamento.

Um centro de formação de sucesso começa com o recrutamento de talentos, no qual precisa estar preparado para desenvolver o sistema de aferição. Os clubes são preocupados em não selecionar jovens atletas antes do tempo.

É importante considerar o momento exato para lançar uma jovem promessa fora de seu país de origem. O princípio educacional está em combinar o crescimento como jogador e como cidadão de caráter.

#### Infraestrutura:

- 75% dos centros de formação tem uma combinação das suas instalações das categorias de base com o time principal;
- Em média tem quatro campos para os centros de formação;
- 66% dos clubes tem transporte para os atletas se deslocarem para o treino;
- 75% dos clubes têm cuidado com as medidas antropométricas;
- Mais de 50% dos centros trabalham com psicólogos e 60% da assistência social.

Uma das características fundamentais exigidas para que seja permitido o funcionamento do centro é baseada em alguns pilares:

- Qualidade dos ativos como grama natural, ótimo desenvolvimento das habilidades individuais e a velocidade da bola no maior espaço possível. Muitos clubes usam um *mix* de grama natural com grama sintética.

#### Produtividade e Finanças:

- 50% gastam menos de 6% de seus orçamentos;
- 30% gastam um pouco mais de 0.6 milhões de euro;
- 30% gastam entre 0.5 e 1.5 milhões de euro;
- 30 % gastam mais de 3 milhões de euros;
- Em geral tem cerca de 6 jogadores de base que atuam pela equipe principal;
- Em média 8.6% tem contrato profissional assinado;
- 50% dos clubes tem no mínimo dois atletas do primeiro time que passaram e foram registrados durante cerca de 5 anos nas categorias de base;
- Em quase 50% dos centros de treinamento cresceram significativamente nos últimos 5 anos;
- 26% dos estagiários, 15% das acomodações e 15% dos contratos dos atletas são os mais importantes gastos dos centros de treinamento de base;
- Em média são produzidos cerca de 30 e 50 jogadores por ano para jogar nas seleções nacionais e os respectivos campeonatos.

Faz sentido investir nas categorias de base dos clubes para poupar dinheiro e não pagando por transferências de jogadores mais os salários estrondosos. Esta política de trabalho traz novamente sanidade e bom senso de volta para o jogo e melhora as relações com os torcedores. Além de que, deve-se considerar que apenas 6% das receitas dos clubes são gastas com a formação de atletas e que o retorno financeiro sempre é muito mais valorizado.

### 3.11 Análise dos dados coletados sobre a realidade das categorias de base dos clubes

Os questionários foram aplicados em treze clubes dos vinte que estão participando da serie A do campeonato Brasileiro de 2013. Todos os clubes foram contactados, porem por motivos inerentes e particulares a cada responsável pelas bases de seus respectivos clubes, não foi possível obter 100% dos questionários de volta.

O perfil dos gestores de base é que 54% deles são homens entre 31 e 40 anos de idade, 23% entre 41 e 50 anos, 15% de homens abaixo dos 30 anos e apenas 8% de homens acima de 50 anos de idade.

O grau de escolaridade destes representantes corresponde a 2 gestores com segundo grau completo, quatro deles são graduados, seis são especialistas, um mestre e um doutor. Eles são formados em sua maioria em Educação Física e Administração, alem de um formado em Fisioterapia, um em Direito e um em Matemática.

A maioria deles é nomeada e ocupa cargo de diretor e coordenador, um deles é gerente, um auxiliar de supervisão e um supervisor.

Todos eles relataram a realidade de seus respectivos clubes e em seguida estarão expostas as questões abordadas e consideradas relevantes para o processo de desenvolvimento e profissionalização da gestão nas categorias de base do futebol brasileiro.

#### 3.11.1 Questões iniciais referentes ao modelo de gestão da base

Segundo a pesquisa realizada com os treze clubes da serie A do Campeonato brasileiro, os responsáveis pela gestão do futebol de base de cada clube, tem conhecimento da legislação brasileira, considera relevante, está em conformidade legal e em sua maioria possui um modelo de gestão definido, conforme gráfico abaixo:



Gráfico 1 (Dados da pesquisa)

### 3.11.2 Níveis gerais atribuídos ao modelo de gestão da base

Cerca de 46% dos gestores tem nível regular, 23% nível bom e um pouco mais de 30% tem nível excelente de conhecimento em relação a legislação desportiva.

Em relação a importância que é dada as categorias de base do futebol brasileiro, um pouco mais de 15% dos clubes consideram-nas pouco importantes, a maioria dos clubes, cerca de 53% acreditam que a base seja importante e quase 31% a consideram essencial.

O nível de desenvolvimento da base é 7% para péssimo, um pouco mais de 14% para ruim, 38% para regular, mas quase 31% para bom e apenas 7% para um nível excelente.

Um pouco mais lastimável que os resultados encontrados no desenvolvimento da base dentro dos clubes, foram os resultados obtidos quanto ao suporte dado aos mesmos pela entidade máxima do futebol brasileiro, a CBF, consideravelmente, um pouco mais de 46% dos clubes registraram que este apoio é de qualidade péssima, 30% ruim, 7% bom, 7% excelente, além de uma resposta considerar este apoio nulo (0), ou seja, está constatado que para a grande maioria dos clubes consultados, não existe um apoio de qualidade ao futebol brasileiro de formação.

Quase que no mesmo nível, encontramos a situação estrutural para o desenvolvimento dos atletas em seus respectivos clubes. Um pouco mais de 15% dos clubes tem estrutura considerada ruim, mais de 46% regular, mais de 30% bom e um pouco menos que 8% tem estrutura excelente para o trabalho de base.

Ainda no aspecto de desenvolvimento da base, mais especificamente no processo de captação e seleção de atletas, cerca de 24% tem um tratamento péssimo, 7% ruim, quase 31% regular, 38% considera bom e nenhum considera seu nível de captação excelente.

Estes resultados são atribuídos conforme tabela 1:

Nível de conhecimento que você tem da legislação desportiva	(1)0 (2)0 (3)6 (4)3 (5)4
Nível seu clube atribui à importância das categorias de base	(1)0(2)0(3)2(4)7 (5)4
Nível de dificuldade você atribui ao desenvolvimento da base	(1)2 (2)1 (3)5 (4)4 (5)1

Nível de apoio a CBF presta aos clubes quanto às categorias de base	(1)6 (2)4 (3)1 (4)1 Uma resposta nível zero!
A situação da estrutura atual do clube para desenvolvimento dos novos atletas	(2)2 (3)6 (4)4 (5)1
Nível de captação e seleção de atletas no clube?	(1)3 (2)1 (3)4 (4)5

Tabela1 - Valor atribuído de 1 (péssimo) a 5 (excelente) para cada item abordado.

### 3.11.3 Desenvolvimento educacional e de língua estrangeira

Como se vê nos gráficos 2 e 3, constata-se que, embora muitos clubes brasileiros não tenham suporte desejado para o desenvolvimento escolar dos atletas e em algumas situações eles tenham que estudar por conta própria, todos sem exceção, apoiam este desenvolvimento que é de direito constitucional. Por outro lado, não há muito interesse dos clubes em desenvolver programas de Língua Estrangeira, no entanto, o inglês é de fato, abordado na maioria dos casos.



Gráfico2: Desenvolvimento educacional Gráfico3: Desenvolvimento de língua estrangeira

### 3.11.4 Estrutura Física das categorias de base nos clubes

Nota-se no gráfico 4 que todos os clubes tem campos específicos para uso das categorias de base, além de outras similaridades como vestiário e sala de musculação. Porém cada clube tem sua especificidade e sua necessidade, não existe uma padronização dos espaços necessários para o desenvolvimento da base, bem como as quantidades.

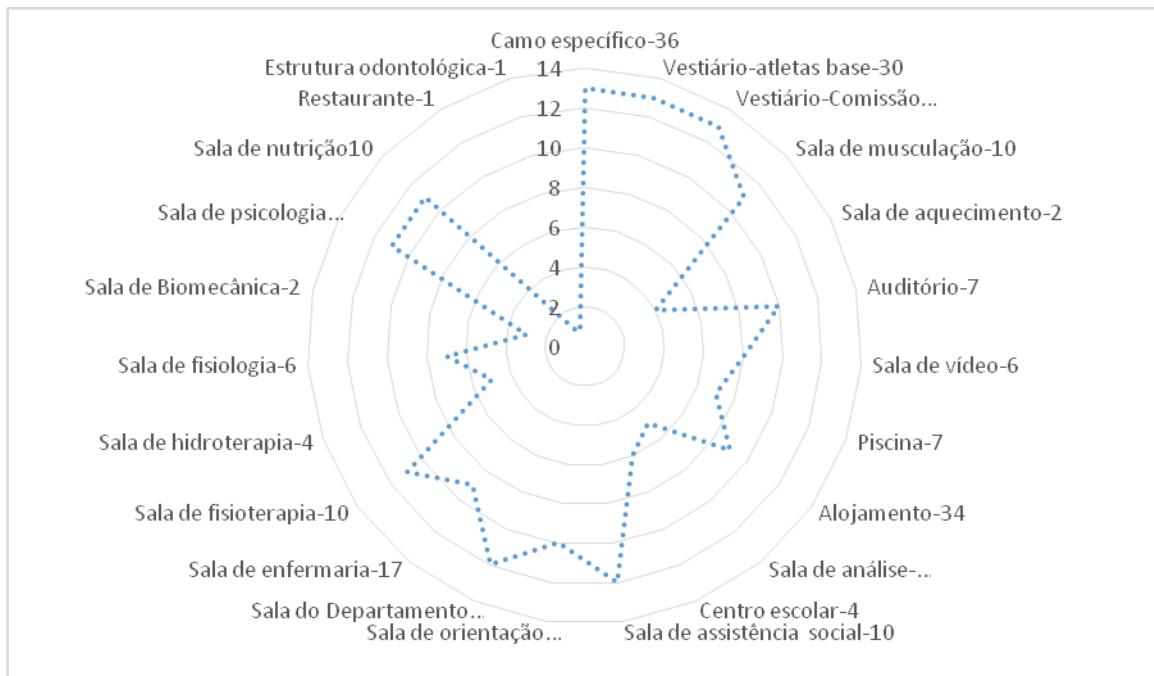


Grafico4: Estrutura Física

### 3.11.5 Comissão técnica e outros profissionais

A importância de equipes bem estruturadas e multidisciplinares está para as bibliografias como para a realidade das comissões técnicas dos times brasileiros, de fato está comprovado que a interdisciplinaridade está inserida em cada contexto futebolístico como pode-se ver abaixo nos gráficos 5 e 6:

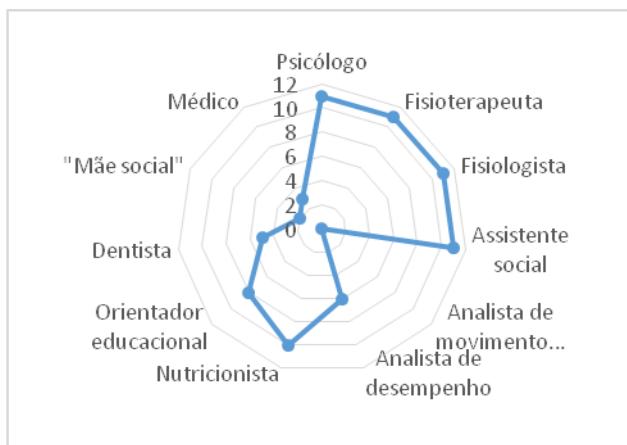


Grafico5:Profissionais multidisciplinares



Grafico6: Comissão Técnica

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As categorias de base do futebol brasileiro necessitam além do apoio de órgãos competentes no país, como a CBF(Confederação Brasileira de Futebol), Federações estaduais e Clubes de futebol profissional, de estrutura física e humana devidamente capacitadas com metodologia apropriada para o desenvolvimento de atletas e cidadãos. Embora alguns clubes da elite do futebol brasileiro comecem a enxergar a necessidade da estruturação e qualificação de profissionais para desenvolvimento deste setor e comecem a implementar esforços neste sentido, a grande maioria desenvolve trabalhos empíricos, embasados no que acham, por experiências vivenciadas, e pensam ser o mais certo, porque no passado deram certo, e no final das contas, têm o Brasil considerado como um celeiro de craques, detentor de cinco títulos mundiais.

Contudo, este contingente de clubes está ainda muito distante da utilização dos avanços de gestão, tecnologia e processos metodológicos embasados em filosofias de formação, comuns e utilizadas pelos grandes clubes do futebol Europeu. Neste trabalho, identifica-se além dos precários processos de gestão e atenção por parte dos clubes do futebol brasileiro aos seus departamentos de base, as modificações, quebra de paradigmas e intervenções metodológicas à base de formação do jogador de futebol na Europa.

Destaca-se como necessidade de implementação às categorias de base do futebol brasileiro a destinação de recursos financeiros diante de planejamento estratégico dos clubes profissionais de futebol, a estruturação física dos centros de treinamento dos clubes para treinos e competições, dispostas com todos os implementos já descritos neste trabalho, além da devida capacitação e qualificação de técnicos, gestores e profissionais envolvidos com a detecção, seleção e formação de talentos para o futebol.

Muitos atletas no Brasil param de estudar por causa da vida esportiva e quando estão em competição isto acontece com mais frequência pois eles se deparam com a dificuldade de conciliar futebol e os estudos. A formação do atleta/cidadão através de orientações com setores e profissionais específicos à gestão pessoal, gestão de carreira e plano de metas, constitui-se em base psicossocial para todas as etapas de transição que passa um atleta de futebol, desde a mudança base-profissional à maturação para aposentaria e início de um novo ciclo profissional.

O futebol brasileiro precisa se reencontrar e identificar diante da sua imensa diversidade de culturas, formas e hábitos o seu jeito de jogar, não unicamente copiando métodos, táticas, estratégias ou fórmulas estrangeiras, mas sobretudo definindo e modelando sua filosofia de jogo, permitindo que seus bons profissionais planifiquem as ações norteadores dos processos de formação.

## REFERÊNCIAS

ALVES, José Antonio Barros e PIERANTI, Octavio Penna. **O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil.** RAE-eletrônica, v. 6 n. 1 Art. 1, jan./jun.2007. Disponível em:

<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3843&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=1&Ano=2007> Acesso em 10/07/2013.

Apostila da formação em Personal e Professional Coaching, Sociedade Brasileira de Coaching, 2009.

CARRETEIRO, Fernando – **DPF – Top 10 – Categorias de Base.** Disponível em: <http://www.doentesporfutebol.com.br/2013/04/21/top-10-categorias-de-base/>. Acesso em 06 out. 2013.

CBF – CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Treinadores licença B / Nível 2. [s.d.]** Disponível em: <[http://cursoscbf.com.br/?th\\_events=curso-de-treinadores-licenca-b-nivel-2](http://cursoscbf.com.br/?th_events=curso-de-treinadores-licenca-b-nivel-2)>. Acesso em: 04 out. 2013.

CHABATURA, Gabriela - **Categorias de base: logaritmo de sucesso.** Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigo/15478/Categorias-de-base-logaritmo-de-sucesso>>. Acesso em 06 Out.2013.

FERREIRA, Carlos – **ESPORTE BIZZ - Revisando o Modelo de Governança do Futebol Europeu** Disponível em: <[http://www.goldengoal.com.br/ggsv/html/publicacoes/papers\\_artigos/esportebizz.pdf](http://www.goldengoal.com.br/ggsv/html/publicacoes/papers_artigos/esportebizz.pdf)> . Acesso em 06 out. 2013.

FOGAÇA, Guilherme. **Bom de bola, ruim de negocio.** São Paulo: Revista Negócios, 16 de dezembro de 2009, p. 54 a 58.

\_\_\_\_\_. **Futebol de base: I encontro técnico das categorias de base.** 2013. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/Not%C3%ADcias/2013/08/30/I%20Encontro%20T%C3%A9cnico%20das%20Categorias%20de%20Base>>. Acesso em: 04 out. 2013.

GOMES, Antônio - **Centro de Preparação de Atletas de Futebol** – Projeto comercial. Centro de Preparação de Futebol ODD. 2007.

**GOMES, Julio. Anos de planejamento e método trazem a Bélgica à Copa-2014. E com chances!** Disponível em: <<http://blogdojuliogomes.blogosfera.uol.com.br/2013/10/11/anos-de-planejamento-e-metodo-trazem-a-belgica-a-copa-2014-e-com-chances/>>. Acesso em 11 out. 2013.

HUMPERSAD, Hubert. **Balanced Scorecard Pessoal**, 1ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

JAROSZ, Oliver. **Report on youth academies in Europe.** Printed in August 2012. Available.

<http://www.ecaueurope.com/Research/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies.pdf>. Accessed on: 20/09/2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 28/98, de 26 de junho de 1998, que dispõe do contrato de trabalho do praticante desportivo e do contrato de formação desportiva. Brasília, DF: Assembleia da República, 1998. Disponível em: [http://www.igf.min-financas.pt/Leggeraldocs/LEI\\_028\\_98.htm](http://www.igf.min-financas.pt/Leggeraldocs/LEI_028_98.htm). Acesso em: 23 set. 2013.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta e COSTA, André Lucirton. **Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo.** São Paulo: R.Adm. v.44, n.2, abr./maio/jun. 2009, p.118-130.

MOREIRA, Braitner – **TRIVELA - Meninada sem rumo.** Disponível em: <http://trivela.uol.com.br/columnas/italia/meninada-sem-rumo>. Acesso em 06 out.2013.

MARQUES Maurício Pimenta e SAMULSKI, Dietmar Martin. **Análise da carreira esportiva de jovens atletas de futebol na transição da fase amadora para a fase profissional: escolaridade, iniciação, contexto sócio-familiar e planejamento da carreira.** São Paulo: Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, v.23, n.2, abr./jun. 2009, pag.103-19

MÓSCA, Hugo Motta Baceló, SILVA, José Roberto Gomes da e BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil.** Salvador: Revista Gestão e Planejamento, v. 10, nº.1, jan./jun. 2009, p. 53 a 71.

PAOLI, Prospero - **Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro.** Disponível em: <<http://comunicacaoeesporte.files.wordpress.com/2010/10/tendencia-atual-da-deteccao-selecao-e-formacao-de-talentos-no-futebol-brasileiro-revista-brasileira-de-futebol.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2013.

PAPINI, Filipe - **França: terra fértil para se plantar e colher nas categorias de base.** Disponível em: <<http://www.doenesporfutebol.com.br/2013/02/25/franca-terra-fertil-para-se-plantar-e-colher-nas-categorias-de-base/>>. Acesso em 06 out.2013.

PERIN, Alexandre - **Revolução Alemã, Parte II: A revolução técnica nas divisões de base e esquema de jogo.** Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/almanaqueesportivo/2013/04/16/revolucao-alema-parte-ii-a-revolucao-tecnica-nas-divisoes-de-base-e-esquema-de-jogo/?topo=13,2,18,,10,77>>. Acesso em 06 out.2013.

**PORTUGAL. Lei n.º 28, de 26 de junho de 1998, que estabelece um novo regime jurídico do contrato de trabalho do praticante desportivo e do contrato de formação desportiva e revoga o Decreto-Lei n.º 305, de 18 de novembro de 1995.**

Disponível em: <<http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc030.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2013.

SAMULSKI, Dietmar. **Psicologia do Esporte**, 2<sup>a</sup> edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

SILVA, Almir Nelcindo da. **A gestão dos centros de treinamento de futebol**. 2009. 144 p. Dissertação - Universidade do Porto 2009. Apoio da Faculdade de Desporto.

SILVA, Éderson José Corrêa. **A relação entre a gestão administrativa e o desenvolvimento econômico nos clubes de futebol**. Novo Hamburgo, novembro de 2010, 96 p.

SILVA, Sérgio Nuno da e CRUZ, Ravara Almeida. **Modelo de Valorização do Direito Desportivo Resultante da Formação**. 2012. 320 p. Tese - Universidade de Aveiro 2012. Apoio da Fundação para a Ciência - Ministério da ciência, tecnologia e ensino superior.

SOUTO, Jean Jarrier Medeiros. **Gestão pela qualidade total nas organizações desportivas: estudo de caso em centro de formação para atletas de futebol**. 2012. 153 p. Dissertação - Universidade Técnica de Lisboa 2012. Apoio da Faculdade de Motricidade Humana - XIII Mestrado em Gestão do Desporto.

RODRIGUES, Marcio Silva e SILVA, Rosimeri Carvalho da. **A estrutura empresarial dos clubes**. Rio Grande do Sul: EA/UFRGS - o&s, v.16, n.48 - Janeiro/Março, 2009, p. 17 a 37.

VALENTE, Rafael e SERAFIM, Mauricio C. **Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro**. ERA-Dокументo, vol. 46, nº3, jul/set, 2006, p. 131 a 136.

## APÊNDICE

Apêncice 1: Roteiro para entrevista de análise do estudo de Caso.

1. Perfil do respondente.

2. Conhecimento da área, do clube e de divisão de base.

3. Legislação esportiva; importância das categorias de base; dificuldades para o desenvolvimento da base; apoio da CBF aos clubes para desenvolvimento das categorias de base; estrutura dos clubes para desenvolvimento da base; captação e seleção de atletas no clube para as divisões de base.

4. Estrutura do clube para desenvolvimento das categorias de base: Escolaridade; línguas; estrutura física; comissão técnica; profissionais.

5. Descritivas:

5.1 Como é feita a captação e seleção de atletas na divisão de base?

5.2 Como são montados os elencos da divisão de base no clube?

5.3 Há um profissional específico para orientação dos atletas quanto a gestão de vida pessoal, gestão de carreira e plano de metas?

5.4 Há trabalho específico para os atletas na transição base-profissional?

## BIOGRAFIA DOS AUTORES

### Almir Pinto Monteiro Filho

Bahiano, 58 anos, profissional de Educação Física, graduado pela Universidade Católica de Salvador, é especializado em Ciência e Técnica de Futebol; Administração e Marketing Esportivo pela Universidade Gama Filho e Gestão Esportiva pela Universidade do Estado da Bahia. Foi fisicultor da equipe principal do EC Vitória e de outras equipes profissionais de futebol, atuou como coordenador técnico das divisões de base da Fundação de Apoio ao Menor de Feira de Santana, representando o Brasil em torneios na Copa do Mundo da França 98(Torneio Cités Foot), Copa do Mundo da Alemanha 2006, Eurocopa Suiça 2008, Itália, Argentina e Estados Unidos. Atualmente é consultor esportivo para entidades esportivas na área de elaboração e desenvolvimento de projetos esportivos.

### Carlos Brazil

Com formação em Administração e Arquitetura e pós-graduações/MBA's em Engenharia Civil (Gama Filho), Gerenciamento de Projetos (UFF), Gestão de Negócios (Ibmec), Gestão e Marketing Esportivo (Trevisan) , além de diversos cursos no âmbito da gestão do futebol, possui 29 anos de experiência em gestão empresarial, tendo trabalhado por 15 anos em empresa multinacional (Eurotainer) e prestado consultoria a diversas empresas do setor da construção civil e químico, sendo, nos últimos anos, Diretor do Futebol de Base do Clube de Regatas do Flamengo e Gerente do Centro de Treinamento. Atualmente é Diretor da Ponnta Sport & Business e da ABEX (Associação Brasileira de Executivos de Futebol), além de sócio fundador desta associação. Atua como docente em cursos de pós-graduação (Gerenciamento de Projetos) e de extensão sobre gestão de futebol e foi coordenador e docente do curso de extensão Gestão de Futebol realizado no IBMEC.

### Débora Aparecida Ventura Ferreira

Paulistana, 31 anos, formada em Educação Física pela FIG em 2004, possui cursos de futebol pela KNVB e CBF. Trabalhou pela secretaria da educação do estado de São Paulo de 2005 a 2008, pela secretaria da educação da cidade de Ferraz de Vasconcelos no estado de São Paulo de 2005 a 2007 e trabalha desde 2007 pela secretaria de esportes da cidade de São Paulo.

### João Miguel Veronese

Natural de Pato Branco no interior do Paraná, 25 anos, formado em Administração pela Faculdade Mater Dei e pós-graduado em Engenharia de Negócios na FAE Centro Universitário, possui cursos no ramo imobiliário, com inscrição no CRECI-PR. Tendo trabalhado por oito anos no Cartório Distribuidor de Pato Branco como auxiliar juramentado e atuado profissionalmente com transações imobiliárias. Atualmente é estudante e está finalizando o curso de piloto privado de avião.

### José Luiz Tavares

José Luiz Tavares é Master Coach certificado pelo ICI (International Association of Coaching - Alemanha) e certificado pela Escola de palestrantes do INAP-RJ. Certificação Internacional em Liderança avançada e em Empreendedorismo pelo Instituto Haggai do Brasil. Membro do ICF- International Coach Federatioion Possui graduação em Educação física com pós-graduação em Psicologia Esportiva. Empresário de sucesso no mercado de representações comerciais.

É palestrante experiente e com larga atuação no mercado esportivo. Como coach possui grande experiência pela realização de trabalhos de coaching em diversos clubes do Brasil, tais como FLAMENGO, FLUMINENSE, PALMEIRAS, FIGUEIRENSE, CEARÁ, PORTUGUESA-SP, NÁUTICO-PE, entre outros.