

FACULDADES INTEGRADAS MARIA THERESA

Contribuições do Planejamento Estratégico à Gestão das Categorias de Base do Futebol

Carlos Eduardo Mariano Stofel de Souza e Paulo Cesar Costa Filho

Rio de Janeiro - 2004

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão, Administração e Marketing, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão, Administração e Marketing.

RESUMO

Nos dias de hoje, falar sobre planejamento estratégico não é fácil, pois se o número de empresas que contam com pessoas qualificadas somente para organizarem sua estrutura já é pequeno, para reorganizarem-nas promovendo as modificações necessárias sem pôr em risco o seu futuro então, tende a ser ainda mais reduzido. A situação não é diferente nos clubes de futebol, uma vez que poucos possuem em seu corpo diretivo, integrantes conhecedores do processo de elaboração, aplicação e controle de um planejamento estratégico. Logo, este estudo propõe-se a analisar e apresentar, as possíveis contribuições que o desenvolvimento de um trabalho estrategicamente planejado em suas categorias de base pode oferecer aos clubes de futebol, objetivando-se a elucidar as fases desse planejamento, as características de sua estrutura organizacional, bem como a preparação de dirigentes responsáveis pela realização do trabalho produzido nessas categorias, por meio de uma profunda revisão da bibliografia existente sobre o assunto e da análise e discussão das idéias e conceitos apresentados pelos autores.

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento Estratégico; Gestão; Organização; Sucesso; Futebol; Categorias de Base.

ABSTRACT

Nowadays talking about strategic planning is not an easy task, therefore the number of companies that count on qualified people only organize a structure that is already small. In order to reorganize it, it is necessary promoting modifications without putting in risk its future that tends to be still more and more limited. The situation is not peculiar in the soccer clubs, since few of them have in expert members in the trial of elaboration, application and control of a strategic planning in their directive body. So far, this study limits-itself to show to the soccer clubs, the possible contributions that the development of a strategically planned work in its categories of base can offer, assuming that it has to show the stages of that planning, the characteristics of its organisacional structure, as well as the preparation of responsible managers for the achievement of the work produced in these categories, by means of a deep revision from the existing bibliography argument, ideas and concepts presented by different author.

KEY-WORDS

Strategic Planning; Management; Organization; Success; Soccer; Categories of Base.

1. INTRODUÇÃO

Desde o *Tsü Tsü* na China Antiga (ritual comemorativo de vitória de uma guerra), passando pelo *calcio* italiano (ritual de lazer da nobreza local) e chegando à instituição do futebol como modalidade desportiva, na Inglaterra, com a introdução do *Fair Play* nos jogos populares (regulamentação dos jogos que estimula a vontade de vencer, agora porém, de acordo com as regras preestabelecidas), conforme cita o Manual de Esportes (2000), o futebol multiplicou o seu número de adeptos organizados em associações esportivas e, amparado pelo seu caráter social, foi amplamente utilizado por instituições apoiadas pelo poder público como parte das políticas de ocupação de jovens a um baixo custo e moldagem de caráter do homem social. A disputa pela “conquista da juventude”, segundo Aidar, Leoncini & Oliveira (2002), ampliou-se à “conquista de massas consumidoras”, tornando necessária a profissionalização dessas associações com o intuito de otimizar os seus processos visando à consolidação e ao aumento da sua participação no novo mercado do entretenimento, por meio da manutenção e adesão de novos torcedores / clientes.

No Brasil, a maioria dos clubes de futebol é administrada por pessoas que não apresentam qualificação ideal para exercer tal função. Conseqüentemente, realizam suas atividades sem planejamento, agravando assim os problemas já existentes, como o progressivo aumento do déficit orçamentário que aprisiona os clubes num ciclo vicioso formado principalmente pelos seguintes fatores: pouco recurso financeiro, atletas de baixa qualidade técnica integrando as equipes básicas e profissionais, poucas vitórias, pouca valorização da marca (nome) do clube pelo mercado e pouco interesse do público e patrocinadores.

Fernando Farias (2004) diz que, assim como em uma empresa, o clube de futebol também tem que apresentar resultados satisfatórios para seus sócios, vencer, dar exibições espetaculares, gerar lucros etc.. Logo, torna-se imprescindível questionar quem analisará o posicionamento das organizações ligadas ao futebol no mercado futebolístico, quem fará e como será feita a modificação da atual estrutura administrativa, adequando-a às novas necessidades. Portanto, este estudo tem como objetivo responder essas questões, identificando a finalidade, as áreas e a forma de atuação do gestor, bem como as suas conseqüências.

Novamente de acordo com Aidar, Leoncini & Oliveira (2002), a consolidação de qualquer marca, em qualquer tipo de mercado, depende basicamente da qualidade e do custo do seu produto e, como em qualquer empresa, as organizações ligadas ao futebol devem estar atentas para os fatores que podem comprometer o poder de sedução do seu produto perante o cliente e dispostas a seguir as novas exigências do mercado, modificando a sua atual estrutura administrativa para um modelo de gestão profissional onde o planejamento estratégico tenha como conseqüência a produção de um desempenho eficaz, e o gestor realizará, preferencialmente, suas atividades de forma planejada, em busca de saciar os anseios coletivos da massa de clientes / colaboradores internos e externos que seu clube representa.

Planejar o trabalho é, segundo Contursi (2003), prever quais ações serão necessárias, prover os meios para executá-las e controlar tudo que estiver sendo feito com o intuito de alcançar o objetivo previamente determinado. Com isso, podemos observar a grande relevância do trabalho planejado para a gestão eficaz de uma atividade. Não só visando demonstrar como uma gestão

especializada em gestão, administração e marketing nas categorias de base do futebol (onde são formados os futuros atletas profissionais) pode ajudar a modificar o atual panorama administrativo e financeiro dos clubes brasileiros, este estudo procura, ainda, evidenciar a relevância de o gestor conhecer profundamente os motivos que levaram os clubes à má situação financeira, ao desgaste de sua imagem perante o público e investidores em potencial e, também, de os clubes adotarem um modelo de gestão onde sejam privilegiados aqueles que possuam os conhecimentos necessários ao desempenho de sua função de forma eficaz, explorando todo o potencial existente no interior do clube para gerar os recursos (financeiro e humano) necessários ao seu desenvolvimento.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No mundo dos negócios, o gestor detém a possibilidade de por meio do planejamento, implementar, consolidar ou modificar as bases da atuação da sua instituição, avaliando os possíveis riscos e caminhando em conjunto com a evolução da economia mundial rumo à globalização, que modificou nas empresas as suas relações internas e externas e, como nos expõe Goleman (1999), essas relações são determinantes para o sucesso ou fracasso de qualquer empresa.

A fim de alcançar o nível competitivo necessário ou manter o lugar já conquistado no mercado, algumas empresas passaram por pequenos ajustes e outras por profundos processos de reorganização estrutural feitos de forma cautelosa a partir dos resultados de estudos, projeções e planejamento de cada alteração a ser realizada.

De acordo com Brunoro & Afif (1997), a indústria do futebol no Brasil encontra-se numa época de transformações onde o alcance rápido da modernidade torna-se essencial para a sobrevivência de suas instituições.

Segundo Jorge (2001), a boa preparação de uma equipe de futebol começa na boa estrutura administrativa do clube que, estando preparado para formar os seus próprios atletas, obterá melhores resultados técnicos e financeiros. Ainda seguindo a idéia desses autores, as categorias de base constituem-se nas etapas essenciais para a formação do atleta que, futuramente ao se profissionalizar, dará ao clube que o formou a possibilidade de “colher os frutos” do investimento feito.

Pode-se entender por estrutura administrativa as várias opções de que o clube dispõe para o suporte de suas atividades. Esse suporte, de acordo com Capinussú (2002) e Aidar, Leoncini & Oliveira (2002), exige cada vez mais

dirigentes / gestores capacitados e focados na gestão eficaz de suas responsabilidades (alcance dos objetivos determinados no planejamento), dentro da sua empresa, que é o clube que atua no futebol. Portanto, para a realização de um trabalho de alto nível, os dirigentes / gestores devem antes de tudo planejar todas as ações que lhes couberem.

Como diz Roche (2002), não há como dissociar planejamento e direção. Por definição do termo, a direção de um clube cabe ao dirigente. Logo, ele assume também a atribuição de planejar as atividades de seu clube. Tendo clara essa responsabilidade, torna-se indispensável lembrar que no futuro terá melhores condições de sobrevivência, o clube cujo planejamento e direção foram melhor realizados.

2.1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA

Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste variável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança, como explica Kotler (2000).

Seu objetivo é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e os crescimentos almejados.

2.1.1. O Surgimento do Planejamento Estratégico

Os conceitos e ferramentas que são a base do planejamento estratégico surgiram na década de 70 como resultado de uma sucessão de ondas de choque que atingiram a indústria norte-americana, a crise da energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação, as vitórias da concorrência e a desregulamentação de

setores importantes. Enfim, como expõe Kotler (2000), o planejamento estratégico surgiu para ajudar as empresas a se relacionarem e organizarem seus negócios a fim de manterem sua saúde e não sofrerem com os efeitos negativos de eventos inesperados.

2.1.2. A Importância do Planejamento Estratégico

No mundo de hoje, a competitividade está presente em todos os ramos de negócios e no futebol não é diferente, pois todos os envolvidos tentam levar vantagem sobre os rivais nas diferentes competições existentes. Essas tentativas serão em vão se os clubes não tiverem se planejado ao longo do tempo de trabalho, ou seja, se os clubes não souberem o que desejam, o que farão para alcançarem o seu objetivo e como deverão fazer.

A melhor definição de planejar é preparar-se. Sendo assim, o planejamento estratégico é uma atividade permanente que prepara as pessoas e os negócios para quando o futuro chegar, construindo situações, maneiras, modos e soluções para determinado evento, diferente daquilo que se está observando hoje, pois de acordo com Roche (2002), administra-se para o futuro, organizando os recursos disponíveis e a sua forma de utilização.

Eis o que diz Kotler (2000): “O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: a primeira é gerenciar o negócio, a segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio e a terceira é a estratégia.”.

2.1.3. Quando deve ser feito o Planejamento?

Todas as circunstâncias que cercam as pessoas e os negócios neste momento permitem sentir e pensar nas aspirações dos clientes/torcedores de amanhã, ou seja, naquilo que as pessoas que vivem em torno do seu negócio, ou que viverão futuramente, poderão querer amanhã, depois de amanhã, no mês que vem, no final da década etc.. Portanto, as aspirações das pessoas, conseqüências dos seus desejos surgidos das necessidades não satisfeitas, ratificados ou retificados pelas suas filosofias, são as fontes geradoras do acionamento do processo do planejamento estratégico.

2.1.4. Quem o fará?

A implantação do processo de planejamento é realizada por poucas pessoas. Nesse caso, a elite da empresa, na maioria das vezes, é auxiliada por um facilitador externo.

Em muitas empresas, o gerente de marketing é o colaborador mais importante no processo de planejamento estratégico. Já nos clubes, a atuação mais significativa pode ser destinada ao vice-presidente de futebol, ao diretor técnico ou até mesmo ao gerente de futebol que desempenhará papéis de liderança na definição da missão, na análise das situações ambientais, competitivas e de negócios e no desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias.

2.1.5. As Etapas do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico deve ser global, amplo, abrangente, genérico e a longo prazo (mínimo de 03 anos), segundo Ênio Farias (2003).

Dentro do planejamento estratégico, podem ser consideradas essenciais estas etapas para a sua elaboração: missão, análise do ambiente, objetivos permanentes, objetivos estratégicos, seleção de estratégias, política e diretrizes, feedback e controle.

2.1.6. Missão

Identificar qual é o papel da organização dentro da sociedade. Deve ser declarada a fim de influenciar o comportamento dos funcionários, salientar a definição dos objetivos da organização e posicionar a mesma dentro do seu mercado. Por fim, a missão deve definir o resumo da atividade da organização e de que forma ela conduz o negócio, como diz Ênio Farias (2003).

2.1.7. Análise do ambiente (SWOT)

Esse tipo de análise é o processo no qual a empresa fará uma divisão do ambiente externo onde se pode realizar a observação das oportunidades e ameaças. Já do ambiente interno, observam-se as forças e fraquezas.

2.1.7.1 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Toda empresa tem que monitorar forças geralmente macroambientais e agentes microambientais que normalmente afetam a geração dos seus lucros. A empresa deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes, estando assim, como diz Kotler (2000), apta a aproveitar de forma positiva as oportunidades de marketing surgidas com a possibilidade de lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Essas oportunidades devem ser classificadas de acordo com a sua atividade e com a sua probabilidade de sucesso. Sendo assim, a maioria dos acontecimentos no ambiente externo representam ameaças, e ainda diz Kotler (2000) que a ameaça ambiental deve ser considerada uma conseqüência da tendência desfavorável que causaria a ausência de uma ação de marketing defensiva. Devido a isso, as ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

2.1.7.2. Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Cada empresa precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. A gerência ou um consultor externo analisa as competências de marketing, financeiras e de organização e classifica cada fator com uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Segundo Kotler (2000), não é necessário que uma empresa corrija todos os seus pontos fracos. Todavia, também não é permitido a essa empresa apenas se vangloriar de seus pontos fortes.

Muitas vezes uma empresa ou um clube tem um desempenho ruim, não porque falte aos seus departamentos as forças necessárias, mas porque estes não trabalham em conjunto, como uma equipe procurando o equilíbrio entre seus pontos fortes e fracos.

2.1.8. Políticas e Diretrizes

As políticas e diretrizes servem para uma melhor orientação na busca dos objetivos permanentes e estratégicos. Desse modo, a política é um elemento de referência para as ações, estabelece um padrão, não deve ser rígida e inflexível e

deve ser enunciada pelos verbos “usar, manter, atender ou destinar”. Enquanto isso, as diretrizes são elementos de referência mais específicos do que as políticas.

2.1.9. Objetivos Permanentes

Logo após a realização da análise de *SWOT*, a empresa deve desenvolver metas específicas para o período do planejamento. Os gerentes utilizam o termo “metas” para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo.

Kotler (2000): “As metas devem ser realistas. Devem surgir de uma análise das oportunidades e forças da unidade de negócios, não de anseios.”.

Os objetivos permanentes são posicionamentos da organização em relação ao mercado, acionistas, funcionários, clientes e ao público em geral. Podem e devem ser reexaminados periodicamente e, quando necessário, reformulados.

A empresa estabelece os objetivos e, então, pratica a administração por eles. Sendo assim, para que um sistema de administração por objetivos funcione, os vários objetivos das unidades devem atender a três critérios:

Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente do mais para o menos importante; ser estabelecidos quantitativamente sempre que possível e ser consistentes. Devem ser expressos de maneira genérica, sendo os mais comuns: construir uma marca de valor; satisfazer plenamente funcionários e clientes; ser líder de mercado ou manter uma posição competitiva no Marketing, ou dominar nichos, ou segmentos do mercado; manter-se atualizado tecnologicamente; solidificar a organização e atuar com responsabilidade pública e social.

2.1.10. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos devem ser expressos obedecendo a alguns critérios, tais quais: serem de longo prazo (03 a 05 anos); serem difíceis, relevantes, compatíveis com a missão e os objetivos permanentes; serem focalizados no trabalho e não nos funcionários; serem expressos como resultados finais, ou seja, especificando o que, quando e quanto; serem declarados em linguagem compreensível aos gerentes e supervisores e, por fim, serem declarados de maneira decrescente, partindo dos mais importantes e vitais, numa hierarquia de objetivos.

2.1.11. Seleção de Estratégias

Diz Ênio Farias (2003): “Estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis ou possíveis, visando atingir objetivos específicos.”.

Os objetivos indicam tudo aquilo que uma empresa deseja alcançar, enquanto as estratégias são desenvolvidas em função dos objetivos, ou seja, é o caminho que deve ser seguido para alcançá-los. Todas as empresas devem preparar estratégias para atingi-los. Recomenda Roche (2002) que as empresas e instituições desportivas utilizem estratégias específicas para cada objetivo. Sendo assim, as empresas que ficam “em cima do muro” procuram ser boas em todas as dimensões estratégicas. No entanto, suas dimensões estratégicas exigem maneiras diferentes e freqüentemente inconsistentes de organização. Com isso, acabam não sendo, particularmente, excelentes em nada.

2.1.12. Feedback e Controle

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes internos e

externos, pois como diz Kotler (2000), cada ambiente tem a sua característica própria. Alguns se modificam com grande velocidade, enquanto outros o fazem de forma lenta. Uns com tranqüilidade, outros com extrema violência. A empresa, no entanto, pode ter certeza disto: o mercado vai mudar. E quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos.

Com isso, as empresas, principalmente as maiores, estão sujeitas à inércia, se estabelecem com máquinas eficientes e é difícil mudar uma parte sem ajustar o restante. Por outro lado, elas podem ser alteradas com lideranças vigorosas, de preferência antes de uma crise, mas certamente no meio de uma.

A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novas e adequadas.

2.2. A GESTÃO NO FUTEBOL E AS CATEGORIAS DE BASE

Conforme esclarece Cretella (1998): gestão são atividades desempenhadas pelo gestor, ao administrar; sendo ele o responsável por organizar e utilizar os recursos disponíveis de forma adequada no intuito de alcançar seus objetivos.

A prática do futebol desde os tempos antigos, quando era considerada apenas uma manifestação cultural, até os dias de hoje evoluiu, ainda que de forma muito lenta em sua organização administrativa, mesmo sendo constantemente pressionado pelas contingências de cada época.

Nos dias de hoje, apenas no Brasil, segundo dados da Confederação Brasileira de Futebol (2004), existem cerca de:

| Discriminação | Quantidade |
|-------------------------------|------------|
| Clubes Filiados às Federações | 800 |
| Atletas Federados | 11 Mil |
| Atletas atuando no Exterior | 2 Mil |
| Equipes Amadoras | 13 Mil |
| Estádios | 300 |
| Lugares nos Estádios | 5 Milhões |
| Praticantes | 30 Milhões |

Tabela 1 – Dados do Futebol Brasileiro

Esses números demonstram a grandeza desse desporto, justificando, assim, a necessidade de uma gestão articulada com as necessidades e possibilidades potenciais de cada instituição, porém, em vez disso, observamos que atualmente uma grande parte dos clubes de futebol apresentam estruturas arcaicas e dirigentes que não acompanharam a evolução do mercado onde estão inseridos, encontrando-se despreparados para identificar e atender as necessidades de suas organizações. Para ele a vitória, único resultado que interessa, é a consequência de esforço, dedicação e um pouco de talento, não importando a preparação planejada, como nos relata Capinussú (2002).

Esses dirigentes / gestores, por não terem preparação adequada, perpetuam uma estrutura herdada onde reina a improvisação característica da falta de planejamento adequado, desconhecimento do mercado em que atuam e das reais potencialidades dos seus negócios (marca do seu clube), além da conservação da já ultrapassada e equivocada idéia de que o nível de uma administração pode ser avaliado pela quantidade de títulos conquistados, não importando o fato de se ter contraído ou aumentado dívidas financeiras, esquecendo-se do futuro da instituição como um todo. Essa avaliação deveria ser mensurada pelos fatores que, interligados, culminarão a médio e longo prazo no

fortalecimento da imagem do clube junto à torcida, mídia e investidores atuais e futuros.

Esforçando-se para manter esses modelos ultrapassados e ineficazes, os atuais dirigentes do futebol parecem ter medo de reformular os métodos operacionais da sua administração, buscando uma gestão eficaz, já que para isso teriam que romper com velhos hábitos e atitudes que têm sido perpetuados no mundo futebolístico sem as devidas adequações necessárias ao acompanhamento das modificações sociais efetivadas ao longo do tempo.

Dizem ainda Aidar, Leoncini & Oliveira (2002): "... muitos desses dirigentes esportivos, que reproduzem hoje um modelo de administração contemporâneo ao próprio desembarque do futebol no Brasil...".

2.2.1. Conseqüências da Gestão Mal Planejada

De acordo com os autores anteriormente citados, como conseqüência da atuação dos dirigentes / gestores mal preparados, podemos observar os seguintes fatos: formação de atletas de má qualidade técnica; equipes básicas e profissionais de má qualidade técnica; apresentações (jogos) com baixo nível técnico; queda do número de vitórias e conquistas; imagem de perdedor; menor público (número de torcedores assistindo aos jogos nos estádios ou pela televisão); menor número de sócios entusiasmados; menor oferta de investimentos externos e má saúde financeira do clube.

2.2.2. A Reversão das Conseqüências da Gestão Mal Planejada

Considerando o exemplo do voleibol, que adotou um conceito administrativo onde se destacam a profissionalização, o código de ética e

principalmente a certificação de qualidade, como explica o Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol, Sr. Ary Graça: “Esta certificação dá ainda maior credibilidade à CBV e deve se traduzir em mais público, mais televisão, mais vitórias e patrocinadores.”, e a idéia admitida por Aidar, Leoncini & Oliveira (2002) de que o sucesso desejado por todos os clubes, pode ser traduzido na apresentação da boa *performance* técnica e caixa financeiro equilibrado, ou seja, estar constantemente figurando entre os primeiros na tabela de classificação das competições que participa e não contrair altas dívidas. Percebemos que o futuro do futebol pode estar no trabalho de boa qualidade realizado nas categorias de base.

Também é senso comum entre os autores acima citados, que o bom desempenho técnico das equipes ocorrerá naturalmente se os seus atletas tiverem sido formados da forma correta, e a melhor garantia de boa qualidade e custo baixo para a aquisição de um bom atleta é o investimento nas suas categorias básicas, pois assim o próprio clube formará os seus futuros atletas profissionais, controlando precisamente as condições ideais para que se dê o melhor desenvolvimento das características peculiares de cada atleta e a incorporação de outras também necessárias, tornando-os aptos a integrarem o futuro elenco profissional, respeitando os padrões de qualidade previamente determinados pelo próprio clube em seu planejamento.

De acordo com Nassif (2004), a formação de atletas pelas categorias de base pode ser o ponto-chave para a reversão do quadro descrito anteriormente, pois além de garantir a qualidade dos atletas profissionais, os clubes também poderão se beneficiar da “Regra de Compensação e Solidariedade” instituída pela FIFA, que dá o direito ao clube responsável pela formação de um atleta, até

os seus vinte e três anos de idade, de receber 5% do valor recebido em seu último contrato.

2.2.3. AS CATEGORIAS DE BASE DO FUTEBOL

As categorias de base, segundo Brunoro & Afif (1997), podem ser definidas como a reserva estratégica dos recursos humanos necessários para a constituição da futura equipe profissional de um clube.

2.2.4. Objetivo Principal das Categorias de Base

De acordo com essa definição, pode-se identificar como objetivo principal dessas categorias: preparar bem os jovens talentos que aspiram integrar a equipe profissional dos grandes clubes de futebol, identificando os possíveis futuros craques e lhes dando o suporte adequado para que construam os alicerces de suas carreiras, desenvolvendo passo a passo todo o potencial técnico, físico básico, psicológico e emocional; reunindo, assim, condições para assimilar e executar as exigências de tal atividade profissional.

2.2.5. Equipe de Trabalho das Categorias de Base

Seguindo a tendência do mundo moderno, os profissionais que atuam no futebol cada vez mais estão especializados em suas áreas de atuação, porém, certamente os resultados não serão satisfatórios se a essa grande quantidade de conhecimento específico não for aliado o trabalho em equipe de forma coordenada, como nos exemplificam Goleman (1999) e o provérbio japonês: "... cada um dos membros estava tão ocupado em mostrar-se um campeão intelectual que a equipe fracassava." e "Nenhum de nós é tão inteligente, quanto nós todos."

Essas citações expressam a real necessidade de se trabalhar em equipes bem organizadas, onde todos estejam conscientes e voltados para a conquista do mesmo objetivo.

Também pensando dessa maneira, Jorge (2001) apresenta como ideal a seguinte estruturação das equipes de trabalho para as categorias de base do futebol:

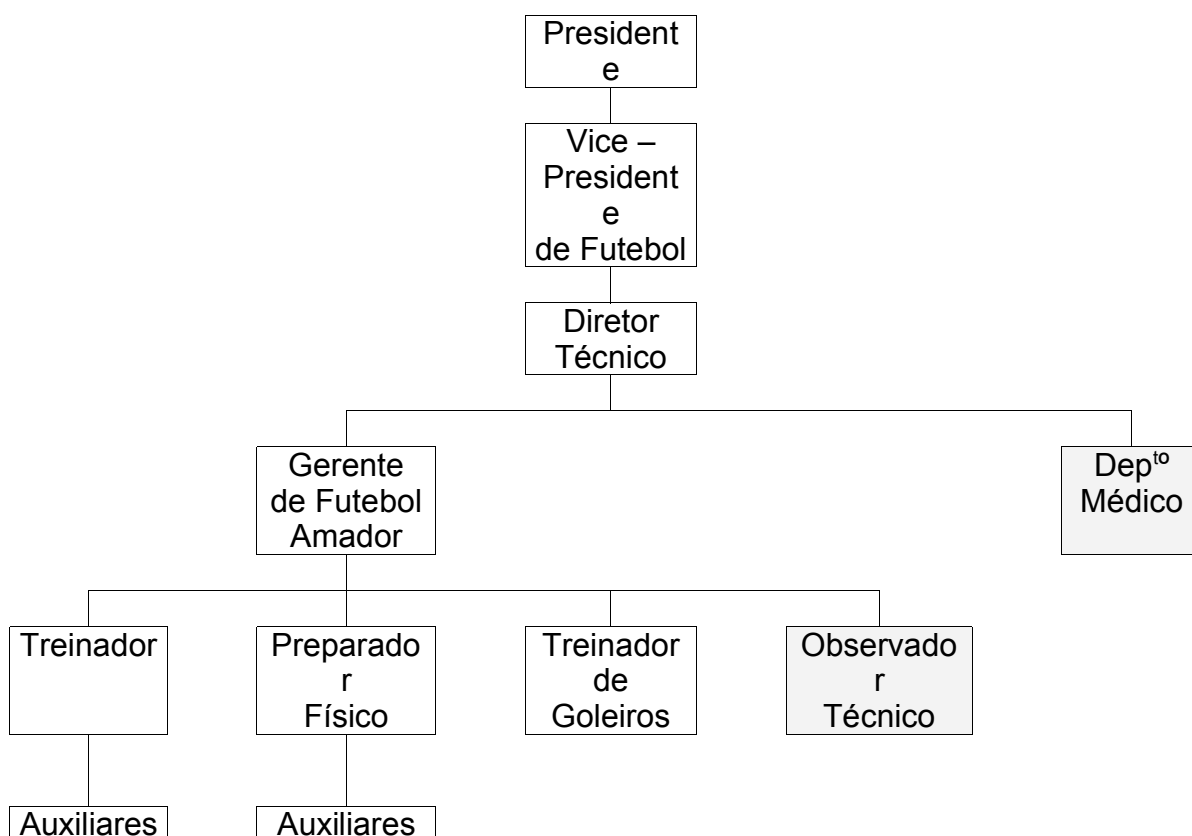


Tabela 2 – Organograma do Departamento de Futebol Amador

À essa estrutura, Brunoro & Afif (1997) acrescentam, subordinado ao Diretor Técnico, o Departamento Médico e subordinados ao Gerente, o Observador Técnico.

2.2.6. FUNÇÕES DOS INTEGRANTES DO DEPARTAMENTO DE FUTEBOL

2.2.6.1. Diretor Técnico - subordinado diretamente ao Vice-Presidente de futebol; atua liderando os “seus colaboradores”, convencendo-os a trabalharem em torno do mesmo objetivo, elaborando o planejamento do Departamento de Futebol do clube, providenciando as condições para o seu cumprimento e controlando os resultados das ações propostas, podendo mantê-las, redirecioná-las ou descartá-las de acordo com a necessidade. Para a execução dessas tarefas é desnecessário dizer que esse cargo requer um profissional com vasta experiência no trabalho de campo e altamente capacitado na administração esportiva.

2.2.6.2. Gerente de Futebol Amador - responsável pela boa organização e funcionamento das categorias de base. Pode-se dizer que essa pessoa desempenha as mesmas funções do Diretor Técnico, só que nas categorias de base. Portanto, o profissional que aqui atua deve também ser muito experiente na formação de novos atletas.

2.2.6.3. Treinador - líder da comissão técnica de sua categoria e responsável direto pela boa ou má condução do trabalho planejado.

2.2.6.4. Preparador Físico - profissional que cuida da prevenção, correção dos vícios posturais e do condicionamento físico dos atletas de sua categoria. Sua atuação é de grande responsabilidade, pois ele deve adequar o seu programa de trabalho à capacidade de cada faixa etária, evitando, assim, lesões e traumatismos decorrentes do treinamento inadequado.

2.2.6.5. Treinador de Goleiros - atua na preparação técnica, tática e física dos goleiros da sua categoria. A partir do seu bom relacionamento com o treinador é feita a sua programação de trabalho.

2.2.6.6. Auxiliares - profissionais ligados diretamente aos treinadores ou aos preparadores físicos. Conduzem as atividades programadas de acordo com a orientação recebida de seus “superiores”.

2.2.6.7. Observadores Técnicos - são pessoas que possuem sensibilidade para identificar novas “promessas” de craques e encaminhá-los para a avaliação das comissões técnicas.

2.2.6.8. Departamento Médico - assume a responsabilidade de acompanhar os atletas nas suas necessidades médicas gerais, psicológicas, nutricionais e de fisioterapia.

2.2.6.9. Médico - profissional de extrema importância para o clube. Deve ser experiente e atualizado, pois um diagnóstico equivocado sobre a lesão ou doença de um atleta pode até mesmo inutilizá-lo para a prática do futebol, desperdiçando, assim, todo o investimento realizado pelo clube.

2.2.6.10. Fisioterapeuta - trabalha em conjunto com o médico, sendo sua atribuição recuperar os atletas lesionados.

2.2.6.11. Nutricionista - responsável pela orientação e prescrição de dietas com objetivo de manter o equilíbrio do organismo do atleta antes, durante e depois dos treinamentos ou jogos.

2.2.6.12. Psicólogo - presente na seleção brasileira campeã do mundo em 1958 (Professor Carvalhaes), desde então, esse profissional vem ganhando espaço por ser o mais apto a trabalhar o aspecto emocional dos atletas.

2.2.7. ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA AS CATEGORIAS DE BASE

Para que os objetivos das atividades realizadas nas categorias de base sejam alcançados, torna-se essencial a disponibilização, por parte dos clubes, de instalações físicas e recursos materiais que possam otimizar os resultados do trabalho desenvolvido pelas comissões técnicas.

2.2.7.1. Campos Gramados - segundo Brunoro & Afif (1997), dentre essas instalações, os clubes devem priorizar a obtenção de campos gramados de boa qualidade para treinamento e jogos em quantidade suficiente para o atendimento das necessidades de todas as categorias básicas.

2.2.7.2. Recursos Materiais - igualmente importante aos campos gramados, os materiais “didáticos” facilitam o desenvolvimento das potencialidades dos atletas. São eles: bolas de couro (para treinamento tático e jogos), bolas de borracha (para treinamento técnico), cones, balizas móveis e uniformes, entre outros.

2.2.7.3. Alojamento - o alojamento será de fundamental importância, pois assim, o clube eliminará certos fatores que impedem a integração em seu elenco de atletas de boa qualidade, como a distância entre a sua residência e o clube (caso o atleta que resida em outra região do país) ou a sua classe social (caso o atleta e a família não possuam recursos financeiros para o custo do transporte, alimentação adequada etc...).

2.2.7.4. Sala de Musculação - indispensável para o trabalho dos preparadores físicos, pois estes têm a incumbência de cuidar da prevenção, da correção dos vícios posturais, do condicionamento físico dos atletas, bem como recuperar fisicamente os atletas lesionados juntamente com os fisioterapeutas e médicos.

2.2.8. FORMAÇÃO DO ELENCO DE ATLETAS DAS CATEGORIAS DE BASE

De acordo com Brunoro & Afif (1997) e Jorge (2001) as categorias de base existem para preparar os jovens atletas para integrarem a equipe profissional. É considerado um atleta bem preparado aquele que apresentar em conjunto: boa qualidade técnica (principalmente), excelente condição física, maturidade emocional para saber lidar com as conquistas e frustrações do dia a dia, além da disposição para adquirir novos conhecimentos. Tais características devem ser incorporadas pelo atleta paulatinamente, ao longo do tempo, desde a sua infância, respeitando-se os limites biológicos e fisiológicos de cada fase da sua vida.

Desse modo, a formação do elenco de atletas dá-se por meio de agrupamentos, conforme as suas faixas etárias, conseguindo, assim, maior eficácia no desenvolvimento de suas potencialidades.

Seguindo orientações da Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro (FERJ), os clubes filiados dividem as suas categorias da seguinte forma:

| Categoria | Idade (em anos) | Número de Atletas por idade | Número total de Atletas |
|-----------|--------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Pré-Mirim | 09 | 15 | 50 |
| | 10 | 15 | |
| | 11 | 20 | |
| Mirim | 12 | 20 | 45 |
| | 13 | 25 | |
| Infantil | 14 | 20 | 40 |
| | 15 | 20 | |
| Juvenil | 16 | 15 | 35 |
| | 17 | 20 | |
| Juniões | 18 | 09 | 30 |
| | 19 | 10 | |
| | 20 | 11 | |

Tabela 3 – Faixa Etária das Categorias do Futebol Amador

A seleção dos atletas que integrarão cada equipe constituinte das categorias de base é feita pela comissão técnica, tendo a palavra decisiva o treinador, que avalia o potencial dos jovens pretendentes oriundos principalmente:

2.2.8.1. Do Processo Seletivo - consiste em observar e avaliar o potencial dos novos aspirantes à atleta de futebol durante os três jogos-treino que se realizam em aproximadamente 30 minutos, uma vez por semana quando, então, o avaliador seleciona para treinar com o grupo principal da sua idade e ser avaliado pelo treinador aquele que se destacar tecnicamente.

2.2.8.2. Das Indicações dos Observadores Técnicos - como descrito anteriormente, esses profissionais são subordinados diretamente ao Gerente de Futebol Amador que lhes passa as carências de determinadas equipes. Os observadores técnicos saem, então, à procura dos atletas requisitados preferencialmente, porém, não deixam de indicar outros jovens cujo potencial tenha lhes chamado à atenção.

2.2.8.3. Das Observações de Jogos - durante o ano são realizados vários jogos-treino, jogos amistosos e jogos de competição. Alguns técnicos aproveitam essas oportunidades para avaliar os atletas adversários e convidar aqueles que se destacaram para integrar a sua equipe, observando sempre o aspecto ético, pois se um jovem já possui compromisso, ainda que verbal, com determinado clube, este não deverá se opor à transferência do atleta, evitando assim problemas para todos.

3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo deste estudo, após cuidadosa análise das idéias apresentadas pelos autores, podemos concluir alguns pontos importantes: o processo de planejamento estratégico assegura aos clubes que atuam no futebol as condições necessárias para que as suas categorias de base desenvolvam suas atividades de forma eficaz. Contudo, para a elaboração de tal planejamento, os dirigentes responsáveis pela gestão das categorias de base do futebol deverão ter consciência das reais necessidades para o bom desenvolvimento do trabalho aspirado, uma vez que nessas categorias encontra-se a matéria-prima da “indústria” do futebol profissional: jovens talentosos que necessitam de apoio, orientação, estímulo, limites e treinamento. Enfim, necessitam de formação adequada para na época apropriada integrarem o elenco de profissionais do seu clube estando aptos a cumprirem as exigências de sua carreira.

Os clubes cuja necessidade de gerar receita e promover a sua imagem de forma positiva é cada vez maior terão maiores possibilidades de êxito, se em sua estrutura estiverem presentes dirigentes / gestores especializados, atualizados, competentes e capacitados a compreenderem todo o processo histórico, sociológico e cultural que interagem entre si na evolução do futebol e suas instituições tendo, então, condições de analisar as situações de forma global, propondo as soluções e os caminhos adequados a serem trilhados rumo ao sucesso e profissionais integrantes do departamento de futebol, que assim como os dirigentes / gestores devem ser capazes de compreender e analisar as razões e conseqüências de determinados eventos, podendo, portanto, discernir quais as

estratégias e atitudes mais apropriadas para cada momento, de acordo com a sua posição no clube.

Vale destacar ainda, que desempenha melhor sua função o dirigente / gestor que estiver preparado para atuar de forma profissional, sendo capaz de elaborar, executar, acompanhar e avaliar todo o processo do planejamento estratégico, ajudando, dessa forma, até mesmo os mais desestruturados clubes de futebol do Brasil.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; Oliveira, João José de (Org.). **A Nova Gestão do Futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002. 280 p.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

CAPINUSSÚ, José Maurício. **Administração Desportiva Moderna**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

CRETELLA, José Junior. **Dicionário de direito administrativo**. 3 ed. Verificada e aumentada. Rio de Janeiro: Forense, 1998; pág. 269.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. **E. F. - órgão oficial do CONFEF**, Rio de Janeiro, jun. 2003. Educação Física, p. 14.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Gestão**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

FARIAS, Ênio Ricardo. **Administração Desportiva: Etapas do planejamento**. Disponível em: <http://www.futebolatualizado.kit.net/administração_on_line.htm>. Acesso em: 30 jun. 2003.

FARIAS, Fernando Paiva. **Planejamento Físico e Técnico para as Categorias de Base do Futebol**. 2003. Palestra realizada no Curso de Formação de Treinadores de Futebol do Sindicato de Treinadores de Futebol do Rio de Janeiro em 04 dez. 2003.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário Brasileiro Globo**. 52. ed. São Paulo: Globo, 1999.

FUTEBOL: Categorias de Base e suas Faixas Etárias. **Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 07 ago. 1999. Disponível em: <www.fferj.com.br>. Acesso em: 06 out. 2003.

GOLEMAN, Daniel (PhD). **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JORGE, Paulo Emílio Frossard. **Futebol: dos Alicerces ao Telhado**. Rio de Janeiro: Oficina do Livro, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NASSIF, Luis. O Futebol Brasileiro. **O Dia**, Rio de Janeiro, 14 jan. 2004. Painele de Controle, p. 1.

O FUTEBOL NO BRASIL. **Confederação Brasileira de Futebol**, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <www.cbfnews.com.br>. Acesso em: 25 fev. 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Educação. **Manual de Esportes - Futebol**. Rio de Janeiro, RJ: Arete Editorial S/A, 2000.

ROCHE, Fernando París. **Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações Desportivas**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SOLIDARIEDADE e Compensação no Futebol Mundial. **Federação de Futebol Internacional**. Disponível em: <www.fifa.com>. Acesso em: 06 out. 2003.

