

FACULDADE DE DESPORTO DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Licenciatura em Desporto e Educação Física

Projecto Formação

**Análise e Caracterização da Estruturação do Departamento
Desportivo de Futebol de dois Clubes de Elevada
Dimensão em Portugal**

Trabalho monográfico realizado no âmbito da disciplina de Seminário, opção de Futebol, ministrada no 5º ano da Licenciatura em Desporto e Educação Física da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Garganta

Joaquim Jorge Ferreira da Costa

Porto, 2009

Costa, J. (2009). *Projecto Formação: Análise e Caracterização da Estruturação do Departamento Desportivo de Futebol de dois Clubes de Elevada Dimensão em Portugal.* Porto: Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave:

FORMAÇÃO; REESTRUTURAR; ESTRUTURA ORGANIZATIVA; *EXPERTISE*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Júlio Garganta pelo incansável apoio na realização deste trabalho e por nunca me ter deixado desistir.

Ao Dr. Vitor Frade por ter sido o meu professor de futebol.

À Prof^a Dr^a Filipa Sousa, ao Prof. Dr. André Seabra e ao Dr. Miguel Moita pela colaboração.

Aos entrevistados pela disponibilidade e frontalidade com que responderam às questões que lhes foram colocadas.

Aos meus amigos por serem meus amigos.

Aos meus pais por serem os responsáveis por aquilo que sou.

À Manela por ter crescido comigo.

À Sofia por estar sempre ao meu lado.

À Maria por ser a razão do meu ser.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iii
Índice Geral	v
Índice de Anexos	vii
Resumo	ix
Abstract	xi
Resumé	xiii
1 - Introdução	1
1.1 - Formação nos clubes: Porquê? Para Quê?	2
2 - Revisão da Literatura	7
2.1 - Importância do Desporto/Clubes/Futebol na sociedade.....	8
2.2 - Crise Actual nos Clubes de Futebol	12
2.3 - Necessidade de Reestruturação dos Clubes	17
2.4 - Reestruturar os Clubes, Investindo na Formação	25
2.5 - O que fazer para lá chegar?	32
3 - Metodologia.....	35
4 - Análise e Discussão do Conteúdo das Entrevistas	39
4.1 - Estado Actual de Crise e Necessidade de Reestruturação dos Clubes de Futebol	40
4.2 - Reestruturar os Clubes, Investindo na Formação para Garantir seu Futuro	41
4.3 - Política de Formação nos Clubes	44
4.4 - Estrutura Organizativa	54
4.5 - Inato ou Adquirido	62
5 - Conclusões	65
6 - Limitações do Estudo / Novas Propostas de Trabalho.....	69
Referências Bibliográficas	71
Anexos	I

ÍNDICE DE ANEXOS

Entrevista ao Coordenador da Formação do Futebol Clube do Porto.....II

Entrevista ao Director Técnico da Academia do Sporting.....XIII

RESUMO

A exigência do Desporto em geral e do Futebol em particular, implica uma preocupação com todas as variáveis que compõem este complexo mundo. Cada vez mais se pretende “manipular” todos os factores tornando o processo de Formação de Atletas o menos imprevisível possível. Desde o mais ínfimo pormenor técnico, até à formação de dirigentes, organização administrativa de um clube ou até o acompanhamento psicológico dos atletas, caminha-se, nos nossos dias, para uma exploração e estudo o mais pormenorizado possível, dos factores que implicam na detecção para o posterior desenvolvimento do jovem atleta, permitindo a construção do Talento Desportivo.

O objectivo principal do presente estudo é caracterizar a Filosofia e a Estrutura Organizativa de dois clubes de topo no futebol português e a sua Formação em particular para, a partir daí, poder utilizar esta caracterização como base e apoio na elaboração de uma qualquer outra estrutura para clubes de menor dimensão, adaptando-a à sua realidade, contribuindo, dessa forma, para os seus Processos de Formação de Atletas. Procurou-se saber através do método de Entrevista como estão estruturados os dois clubes de futebol estudados. Posteriormente estabeleceu-se a ligação entre a Revisão da Literatura e os resultados das entrevistas realizadas.

Podemos afirmar que, no que diz respeito à Política de Formação adoptada, os clubes em estudo vão de encontro ao que é preconizado pelos especialistas na medida em que procuram, através de um Modelo de Formação Desportiva, construir um percurso de formação o mais completo, abrangente e orientado possível. Pretendem que, por um lado, este modelo permita uma eficiente Integração dos Jovens Atletas na Equipa Sénior e, por outro lado, que estabeleça um percurso de Formação Integral para todos. Para concretizar os seus Modelos de Formação Desportiva os clubes estudados apresentam Estruturas Organizativas bastante complexas e com funções perfeitamente definidas entre os seus intervenientes.

Palavras-Chave: Formação; Reestruturação; Modelo Organizativo; *Expertise*;

ABSTRACT

The larger demand of Sports in general and particularly of Soccer, implicates a concern on all the variables that form this complex world. It is intended, more and more, to manipulate all of the factors, so that the process becomes the least unexpected as possible. From the tiniest technical detail, to the leaders' formation, administrative organization of a club or even the athletes' psychological attendance, we direct, in our days, towards an exploration and study as detailed as possible, of the that help the detection and development of the young athlete, in order to promote the formation of a Sports Expertise.

Therefore, the main objective of the present study is to characterize the general organizational structure of two top Portuguese Soccer teams and their specific formation and, from there, to be able to use this characterization as a basis and support to elaborate any other structure for clubs of minor size, by adapting it to their particular context, in such a way as to contribute to their training programs for young athletes. Having used interviews as a important methodological tool, we tried to understand how the previous mentioned clubs are structured. Afterwards, we established the connections between the bibliographical revision and the results of the interviews.

We can assert, in what concerns the adopted formation policy that the analyzed teams practise the theories defended by the specialists, since they try, trough a Sports Formation Model, to create a formation course that is as complete, omnibus and oriented as possible. The clubs intend, on one hand, this model to allow an efficient integration of young players in the senior team, and, on the other hand, to establish an Integral Training Program for all. In order to carry out their Sports Training Models, the analysed clubs present complex Organizational Structures, with well defined functions among their intervenients.

Key-Words: Training; (to) Restructure; Organizational Structure; Expertise

RESUME

L'exigence du Sport en général et du Football en particulier, implique une préoccupation pour toutes les variables qui composent ce monde si complexe. L'objectif est, de plus en plus, de "manipuler" tous les facteurs qui rend le processus de Formation d'Athlètes le moins imprévisible possible, des facteurs qui affectent la détection pour le postérieur développement du jeune athlète, permettant la construction du Talent Sportif.

L'objectif principal de notre étude est de caractériser la Philosophie et la Structure Organisationnelle de deux clubs de haut niveau dans le football portugais et de leur Formation en particulier, et, après ça, utiliser cette caractérisation comme base et appui, pour élaborer une autre structure pour d'autres clubs plus petits, en l'adaptant à leur réalité, contribuant, ainsi, à leurs Processus de Formation d'Athlètes. Nous cherchons à apprendre par le méthode de l'interview comme sont structurés les deux clubs de football étudiés.

Par la suite, nous avons établi le lien des informations entre la Révision Bibliographique que j'ai faite et les entrevues. Nous pouvons dire que, à l'égard de la Politique de Formation adoptée, les clubs à l'étude sont d'accord pour ce qui est recommandé par les experts, comme ils cherchent à travers un Modèle de Formation Sportive, construire un parcours de formation, le plus complet, global et dirigé possible. Ils aspirent, d'une part, que ce modèle donne une Intégration Efficace des Jeunes Athlètes dans l'Équipe Senior et d'autre part, d'établir un parcours de Formation Intégrale pour tous.

Pour concrétiser leurs Modèles de Formation Sportive, les clubs que nous avons étudiés, ont des Structures Organisationnelles complexes et avec des fonctions bien définies parmi leurs intervenants.

Mots-Clé: Formation ; Réorganiser ; Structure Organisationnel ; *Expertise*

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - FORMAÇÃO NOS CLUBES: PORQUÊ? PARA QUÊ?

Porque se treina? Porque terão os clubes que investir na formação dos atletas? Justifica-se que se aposte na formação de atletas para formar campeões?

Poder-se-ia pensar que os talentos “nascem”, e que o treino e a prática deliberada pouca importância têm no resultado final da formação de um atleta. Sendo assim, e levando ao limite esta ideia, o processo de treino seria prescindível nos clubes de futebol. Estes teriam, apenas, que investir num bom Departamento de Detecção de Talentos, que faria o recrutamento dos mais capazes e, posteriormente, viveria ao sabor das qualidades inatas dos seus atletas.

Por outro lado, alguns autores como Ericsson (2003), Howe, Davidson e Sloboda (1998), citados por Janelle e Hillman (2003), acreditam que os factores genéticos servem para impor os limites de cada atleta e que a sua prestação, o nível atingido é, maioritariamente, definida pelo trabalho desenvolvido no treino e que só se atinge a *Expertise* através de uma Prática Deliberada. Um talento depois de “descoberto” tem que ser “construído”. Estes autores defendem que após a observação e recrutamento de um jovem atleta com determinadas predisposições genéticas para uma certa modalidade, este tem que sofrer influência do meio, através de uma prática deliberada, para atingir um nível elevado de prestação desportiva (*expertise*).

Desta forma, um clube que se identifique com esta Filosofia terá que, para além de um Departamento de Detecção e Recrutamento capaz, possuir uma Política, uma Estrutura e uma Organização vocacionadas para a Formação de Atletas, alicerçada em profissionais competentes.

Esta será a linha de pensamento que estará na base do nosso estudo. Entendemos que os clubes têm necessidade de criar uma estrutura que lhes permitam, numa primeira fase, descobrir jovens com predisposições

fisiológicas, técnicas, cognitivas e emocionais, de acordo com Janelle e Hillman (2003), para, posteriormente, “construir” talentos através do aumento da qualidade do seu processo de treino.

Assim, a Estruturação e Política de Formação de um clube deve ter em atenção esta problemática, uma vez que a sua organização vai condicionar directamente a performance dos seus atletas, logo os resultados desportivos das suas equipas.

No entanto, supomos não ser esta a filosofia da maioria dos clubes em Portugal. Não raramente opta-se por recrutar atletas de outros clubes e até de outros países e o correcto e alargado investimento nos próprios escalões de formação é relegado para um plano secundário. Esta questão coloca-nos perante um problema que passa pela filosofia adoptada pela maioria dos clubes, assim como a sua estruturação, baseada em Políticas de Contratações de Jogadores, relegando para um segundo plano a Formação de Jogadores.

Assim, neste trabalho pretendemos analisar a Estruturação de Dois Clubes de Alto Nível em Portugal para caracterizarmos as suas organizações e as suas filosofias. Posteriormente, iremos confrontar com a bibliografia consultada sobre o tema para, a partir daí, identificarmos as linhas gerais dos seus Projectos de Formação para que, no futuro, este documento possa ser um auxílio na elaboração de outros projectos de formação adequados à realidade de clubes de menor dimensão.

Entendemos que os clubes e as suas estruturas para construírem talentos, têm que estar preparados para dar condições aos seus profissionais para funcionar como uma escola de formação, de forma a que as suas equipas sénior sejam o produto final do desenvolvimento do trabalho realizado no processo de formação, iniciado nas idades mais baixas.

A definição do problema do nosso estudo surgiu durante a experiência num clube, onde fomos confrontados com o desafio de gerir o futebol desde os mais

baixos escalões de formação até ao futebol profissional. Colocamos como objectivo prioritário uma aposta clara na formação, de forma a ser a base de todo o futebol do clube. Houve, então, a necessidade de elaborar um projecto que visasse a formação de atletas capazes de integrar a equipa profissional, para que, de futuro, a base do plantel profissional fosse constituída por atletas oriundos desse trabalho.

Além deste desafio, este tema tem como motivação acrescida o facto de ser uma área menos explorada na bibliografia. Existe uma justificada preocupação com a definição dos princípios de jogo, com o modelo de jogo, com a operacionalização, com a periodização. No entanto, não encontramos fundamentação tão alargada para as bases organizacionais a desenvolver neste tipo de trabalho.

Relativamente à metodologia apresentada, numa primeira fase da realização deste estudo foi efectuada uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, de temas que, de certa forma, abordem algumas preocupações relacionadas com esta problemática.

Visitamos dois clubes de dimensão superior para, através de entrevistas aos seus responsáveis, termos uma ideia, o mais próximo possível, da realidade da sua formação.

Fizemos um levantamento da realidade da formação nestes clubes, ao nível da sua Estrutura Organizativa e Definição de Funções dos seus intervenientes, da sua Estrutura para o Futebol de Formação, da sua Filosofia e Modelo de Jogo, da sua Estruturação dos Departamentos Adjacentes, dos seus Treinadores e das suas Instalações Desportivas, da sua Política de Formação...

O passo seguinte foi tratar os dados recolhidos e relacioná-los com a Revisão da Literatura, para, posteriormente, tentarmos ficar identificados com um Projecto de Formação em clubes de uma dimensão superior e com reconhecido mérito na Formação de Jogadores, para a partir daí, termos uma

base de trabalho para a construção de uma Estrutura Organizativa de um Clube de menor dimensão, sustentando-o numa Filosofia de Formação de Atletas.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - IMPORTÂNCIA DO DESPORTO/CLUBES/FUTEBOL NA SOCIEDADE

Segundo Dias (2000), actualmente atribui-se uma importância ao desporto como nunca, este é um fenómeno global integrado e independente da modernização, quer local, nacional ou internacional.

Para Knop et al (1995) a importância do Desporto é tal, que se refere à actividade física como sendo o fenómeno social que reflecte os valores, as atitudes e opiniões da sociedade em que é praticada.

O desporto é um efectivo transmissor de imagens, ideias, conceitos e valores, segundo Pires (2007) e, para o melhor e para o pior, o desporto tem cada vez mais impacto nos sistemas nacionais de comunicação de massas.

Neste contexto, o futebol assume também uma importância acrescida. São exemplo dessa importância do futebol na sociedade, as declarações do Presidente da UEFA que afirma que "... o Futebol consegue unir as pessoas. Num continente tão orgulhoso pela sua diversidade cultural, o futebol oferece uma linguagem comum. Ajuda a integrar diferentes comunidades. No seu melhor, o nosso desporto junta alguns dos valores mais básicos da Europa: respeito pelas leis e pelos outros, liberdade de expressão, trabalho em equipa e solidariedade" (Platini, 2007:25).

Também Adelino et al (1998), reconhecem importância do desporto, na medida em que consideram que as actividades desportivas podem ser réplicas muito ricas de situações, que terão certamente *transfer* para outros campos da vida. Situações educativas, como por exemplo a tomada de decisão, concentração, atenção, respeito pelos outros... que podem ser utilizadas de forma positiva.

Lima (1999) refere que a formação desportiva da criança deverá ser um dos aspectos da formação integral e esta também é resultante do desenvolvimento da formação desportiva. Adelino et al (1998) corroboram desta opinião ao referirem que a prática desportiva contribui para a formação do indivíduo ao nível do foro psicológico e social, desenvolve a tomada de decisão, a concentração, a atenção, o conceito de auto-estima ajustado, o respeito pelos

outros, o espírito de grupo, ..., valores essenciais na educação e na formação da personalidade da criança.

Relativamente a este ponto, Azenha (1999) refere que deverá existir um gabinete de apoio pedagógico e formação, com o objectivo de acompanhar os jovens atletas na sua vida escolar e na sua formação enquanto jovens, garantindo assim um acompanhamento directo na formação dos atletas.

Para Mesquita e Araújo (2002), o sucesso do processo de formação desportiva depende da competência da equipa técnica, acompanhamento pedagógico, acompanhamento médico-desportivo e viabilização do acompanhamento a longo prazo.

E, nos tempos que correm, de acordo com Carvalho (1994), o modelo convencional “animação - formação - especialização - competição” e, no topo, a elite, é apenas um dos múltiplos itinerários possíveis para a prática desportiva.

Por seu lado, Godin (1998), afirma que na formação desportiva tem que estar incluída a formação educativa desde a iniciação até à competição ao mais alto nível.

Até porque, como Marques (2002) defende, nos momentos iniciais da formação do atleta, o desenvolvimento multilateral é essencial para a obtenção de um rendimento elevado. Valores como a cooperação, o espírito desportivo e de sacrifício e a ausência de preconceitos discriminatórios, deverão ser transmitidos aos jovens desde tenra idade.

Também Ramos (1999) realça a importância da formação técnico-táctica, psicológica, social e ética na formação dos jovens. E acrescenta, que “apesar da menor atenção dos treinadores para estes aspectos, pois numa primeira análise não são os principais responsáveis pelos resultados desportivos, a formação ética e social dos jovens, estes deveriam ser mais valorizados”.

Dessa forma Marques (1997a) realça a importância para compatibilizar as horas de treino com a actividade escolar. Para este autor, o treino não deve

prejudicar a formação escolar e para isso é essencial uma interacção entre o treinador e os agentes de socialização.

Até mesmo a própria Federação Portuguesa de Futebol (FPF) destaca que “Todos os jogadores que participem no respectivo programa de desenvolvimento do futebol jovem tenham a possibilidade de frequentar a escola e/ou obter formação profissional” (FPF, 2005:17).

O desporto praticado nos clubes desportivos não é excepção nessa responsabilidade de formação, pois, segundo Bento (1999), o futuro do desporto depende da forma como se oferecem e são vividas as práticas desportivas pelos mais jovens.

Nesta perspectiva os clubes desportivos são um contributo importante na promoção do desporto influenciando positivamente a criação de hábitos saudáveis à população em geral e aos jovens em particular. Referenciando a Lei de Bases do Sistema Desportivo, entende-se por clube desportivo as “pessoas colectivas de direito privado cujo objecto é o fomento e a prática directa de actividades desportivas e que se constituem sob a forma associativa e sem intuítos lucrativos, nos termos gerais de direito” (Constituição Portuguesa, 2004a).

De acordo com Carvalho (1994), os clubes desportivos foram, desde o princípio do desporto moderno no nosso país, os grandes responsáveis pelo progresso, pela expansão do desporto nacional. Por outro lado, são também um importante contributo na medida em que proporcionam a prática de actividade física a uma fatia considerável da população, sendo a maioria jovens atletas. Também Bento (1991) entende que o Clube é fundamental na perspectiva de permitir as mesmas oportunidades a todos e possibilitar uma prática desportiva assente em valores humanos e sociais, educativa e pedagogicamente relevantes.

Exemplo da importância do desporto na sociedade e do papel que os clubes representam, é o facto de a própria União Europeia (UE) preocupar-se com as questões que o perturbam, como a segurança, o combate à dopagem, com as questões económicas... A criação do Livro Branco do Desporto com as normas

que os clubes devem cumprir para entrar nas competições é um instrumento valioso onde foram definidas as orientações e congregadas um conjunto de medidas a adoptar tendo em vista a organização desportiva na UE.

Fernandes (2007:17) refere que, segundo a generalidade das entidades do futebol europeu, é imperativa a intervenção política clarificadora da União Europeia em áreas que afectam o futebol. Esta preocupação que a UE apresenta em relação à organização desportiva, comprova a importância que esta instituição dá ao desporto e à organização dos clubes.

O mesmo autor, refere que na “conferência promovida pela Associação das Ligas Profissionais do Futebol Europeu (EDFL), em Berlim, o ministro britânico do desporto – grande impulsionador do processo que conduziu à elaboração do Livro Branco – considerou estar-se perante uma “oportunidade única da Europa prestar um grande serviço aos seus cidadãos, delineando os princípios gerais do desporto e reconhecendo uma especificidade que os tratados de Roma e de Paris não previram”. Citando o ministro Inglês Richard Carbon, refere que “a União Europeia é o único órgão com soberania investida pelos governos para criar um modelo de desenvolvimento do desporto que proteja os cidadãos europeus. Além disso, nos últimos anos são os juizes, nos tribunais, que estão a fazer as leis do desporto...”

O secretário do desporto Laurentino Dias afirmou que “o Livro branco da comissão europeia garante a especificidade do desporto e que não influenciará a autonomia das organizações desportivas” (Fernandes, 2007:17). No entanto, a mesma fonte refere ainda que, “essa autonomia deve funcionar num quadro comum na União Europeia ... e que o próprio movimento associativo e a comunidade desportiva fiquem salvaguardados de intervenções que, em outros níveis da União europeia, acontecem, por falta de uma regulamentação específica para o desporto”.

No portal da Confederação do Desporto de Portugal (2007), refere-se que “o livro branco traçaria o quadro da situação actual e delinear a via a seguir para atender aos desafios que o desporto europeu enfrenta. Procuraria destacar o papel do desporto na sociedade europeia, a sua dimensão económica, as

características especiais da sua organização e a sua interacção com as políticas da UE”.

Mas afinal qual é a linha organizacional a seguir? Qual a realidade da formação nos clubes nacionais? O que, realmente, pretendem os clubes da sua formação? A formação desportiva nos clubes portugueses de maior expressão é demonstrativa da formação realizada na generalidade dos clubes nacionais? Os bons resultados das selecções nacionais jovens não serão “camufladores” de uma má política nacional de formação? Porque é que o futebol nacional está repleto de jogadores estrangeiros que, até, têm a possibilidade de representar a selecção nacional, após a sua naturalização? Será que a aposta na formação não é apenas um discurso sem nenhuma base prática?

2.2 - *CRISE ACTUAL NOS CLUBES DE FUTEBOL*

Num estudo divulgado pelo sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (SJFP), na época 2006/2007, 52% dos atletas utilizados na *Liga Bwin* eram estrangeiros. Perante estes números, o presidente do referido sindicato, Joaquim Evangelista (2007:34), referiu que “os dirigentes defendem a formação, mas afinal têm apostado massivamente nos estrangeiros”. Analisando estes resultados em comparação com os dados do *Professional Football Players Observatory* – centro de investigação ligado à FIFA – verificamos que a *Liga Bwin* portuguesa está no topo das que utilizam mais atletas estrangeiros apenas ultrapassada pela *Premier League* inglesa que apresenta uma percentagem de 54,3% de estrangeiros – note-se que neste campeonato, apenas poderão ser inscritos atletas estrangeiros que tenham sido internacionais pelo seu país de origem. Nestes dados, podemos, ainda, verificar que na Liga do país campeão do mundo, a Itália, apenas 29% dos atletas são estrangeiros (Anunciação, 2007).

Esta problemática ganha maior expressão quando, durante anos, os clubes subsistiram com o dinheiro fácil de subsídios das autarquias e com as ajudas das empresas. Correia (1997) referia que as organizações desportivas

dependiam do financiamento do estado. Realidade criticada por Marques (1997b) que defendia que o estado não deveria financiar os clubes, que apenas deveria ter um papel regulador e que considerava que os clubes teriam que encontrar formas de financiamento próprias como a promoção do seu espectáculo ou patrocínios.

Mas com a crise mundial e com a economia portuguesa em baixa, esta realidade tem, ao longo dos últimos anos, vindo a alterar-se. Segundo Silva (1999) a recessão económica, o desemprego e os cortes orçamentais dos governos no apoio aos projectos desportivos contribuirão para uma estagnação no seu desenvolvimento.

Os clubes nacionais viveram acima das suas possibilidades, gastando dinheiro de uma forma desmesurada não prevendo, nem preparando o seu futuro. Essa má gestão levou a que, actualmente, alguns clubes entrassem num “estado de coma financeiro”. O futebol português atravessa uma crise preocupante com vários clubes, a terem que fechar as portas devido a uma situação de inviabilidade financeira. “O futebol português caminha para a falência” (Miranda, 2006:23). “E o que não faltam em Portugal são exemplos recentes de quem muito ganhou e quase tudo esbanjou” (Rodrigues, 2007:17).

Prova dessa situação preocupante pela qual os clubes atravessam foi o empréstimo bancário contraído pelo S.L. Benfica, um dos maiores clubes portugueses, para equilibrar as suas finanças. “A decisão de se avançar (com o empréstimo) prende-se com a necessidade de dotar a sociedade de uma estrutura financeira que lhe permita consolidar o passivo num prazo mais dilatado, contribuindo assim para uma adequada gestão de tesouraria e, por outro lado, permitir o investimento no reforço da sua estrutura desportiva” (Benfica SAD, 2007:48).

Também o Sporting C.P atravessa momentos difíceis com os seus dirigentes a tentarem encontrar as melhores soluções para ultrapassar a crise que o clube atravessa. “Quero a dívida nos 150 milhões. Os juros que não terão de se pagar facilitam o investimento na SAD ou nas modalidades. Não se venderá mais património” (Franco, 2007b:23).

Segundo Maçãs (2006:57), na 1ª Liga "...o saldo encontrado entre custos e receitas, relativo à época 2003/04, foi deficitário em 1,1 milhões de euros. Este resultado, apesar de ser negativo, pode ser considerado de bom, se atendermos que na época 2002/03 o resultado foi de 70 milhões de euros negativos". Na Liga de Honra a realidade é, ainda, mais drástica, pois "relativamente à época 2001/02, os valores das receitas desta competição situaram-se no 30 milhões de euros, tendo os custos na ordem dos 33 milhões de euros." Estes valores demonstram um défice de 3,3 milhões de euros entre custos e receitas. Ainda neste estudo, nesta divisão encontramos exemplos flagrantes de erros de gestão como "uma equipa apresentar custos com o pessoal 3,7 vezes superiores ao valor dos seus proveitos".

Com esta forma de gerir, os clubes apresentam enormes dificuldades no cumprimento salarial. O presidente do sindicato dos jogadores de futebol profissional refere que "na Liga há mais clubes com salários em atraso do que em dia" (Evangelista, 2007:34). No balanço feito no final da época 2005/2006, no relatório da *Deloitte* sobre "as finanças do futebol português", e apresentado no site do Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol, "constata-se haver, ..., cerca de 1150 meses de salários em atraso: 375 na *Betandwin* e 775 meses na Liga de Honra."

"Se, no passado, o rendimento desportivo constituía o único fim a atingir, para satisfação dos associados e dos adeptos do clube, hoje, o equilíbrio entre o resultado desportivo e o resultado financeiro é a orientação estratégica a privilegiar, de modo a manter a satisfação dos simpatizantes do clube, o interesse dos accionistas e a viabilização da organização desportiva." (Maçãs, 2006:12).

A realidade é que os clubes têm um discurso de aposta na formação, mas o investimento que fazem nessa área é diminuto e, em alguns casos, chega a ser nulo.

Sobre isto, Proença (1998) refere que, a aposta na Formação é uma mistificação que não passa de uma teoria. Pois verifica-se que, nos clubes, para o treino dos jovens existe falta de verbas, má organização, baixo nível e

fraca remuneração dos seus treinadores, más condições materiais, ... e quando surgem dificuldades financeiras, os jovens são os primeiros a sofrer essas consequências que, por vezes, passa pela eliminação de equipas, reduzindo, assim, o número atletas. Sobre a formação, em Portugal, Leal & Quinta (2001: 20) referem que é um processo “complexo, desajustado, confuso, por vezes injusto, e ao mesmo tempo surpreendente, onde poucos singram”. Definem-no, ainda, como um processo aleatório e sem objectivos, programações ou planeamentos a curto, médio ou longo prazo.

Pontualmente, assistimos a uma maior sensibilização nesta área, como, após os êxitos das selecções nacionais mais jovens, ficando célebre o êxito conseguido em Riade com o professor Carlos Queiroz. Desde então, as selecções nacionais mais jovens ganharam um excelente estatuto no futebol mundial. No entanto, estes resultados, que projectaram os atletas e o país pelo mundo, foram um caso isolado de um projecto exclusivo da Federação Portuguesa de Futebol e que envolveu uma minoria de atletas. Infelizmente, não podemos generalizar este trabalho à realidade da formação na maioria dos clubes portugueses. Com uma análise mais pormenorizada verificamos que a grande percentagem dos atletas que compôs essas selecções representavam os três clubes de maior expressão nacional, que têm sido excepções, nesta realidade cinzenta do futebol nacional, e que vão contrariando esta tendência de que o que é estrangeiro é que é bom e que o investimento na formação é uma perda de tempo.

Outra preocupação prende-se com a nova regulamentação que entrou em vigor com a lei 18/2004, de 11 de Maio, publicada em Diário da República, que “aplica o princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de origem racial e étnica” (Constituição Portuguesa, 2004b) e que originou a alteração no artigo 104.04 do regulamento de provas oficiais da FPF. Em termos práticos, deixa de haver limite de atletas estrangeiros nas equipas da formação, “os clubes/SAD’s podem inscrever livremente jogadores profissionais e amadores” (LPFP, 2006). Ou seja, as equipa dos escalões de formação poderão apresentar nas suas fichas técnicas de jogo 18 atletas estrangeiros.

Serão também as selecções nacionais dos escalões jovens que, no futuro, mais poderão sofrer com esta realidade, pois atletas potencialmente seleccionáveis poderão ser rejeitados pelos seus clubes devido à falta de espaço provocada pela ocupação de atletas de outros países. E, como refere Queiroz (1989), quando falamos do futebol juvenil é, sobretudo, falar do futebol do futuro.

Hoje, as exigências do futebol moderno são cada vez maiores. Há uma necessidade e uma preocupação de fazer evoluir o nível de jogo e para isso é essencial a evolução do nível dos jogadores. De acordo com Bayer (1994), a finalidade do processo de formação do jogador é torná-lo inteligente, capaz de agir por ele próprio, utilizando os seus conhecimentos e as suas experiências. A preocupação dos clubes de futebol deveria ser construir talentos, mas, no entanto, em vez disso, só estão preocupados em detectá-los, normalmente estrangeiros.

Encontramos estas preocupações nas declarações do actual treinador do F.C. Porto. "Os responsáveis pelo futebol português é que têm que decidir qual o futuro do país e as linhas de rumo do nosso futebol. Se querem apostar na formação dos jogadores portugueses ou, por outro lado, abrir a possibilidade de jogadores estrangeiros se naturalizarem e jogarem pela selecção. ... Têm que tomar medidas urgentes para salvaguardar o futebol português. Mas, a verdade é que, neste momento, ninguém as toma. ... Neste momento os melhores jogadores portugueses estão no estrangeiro e o campeonato português é feito de jogadores estrangeiros" (Ferreira, 2006:51).

Portanto, compete a todos os que estão ligados ao desporto em geral e ao futebol em particular, encontrar soluções que nos permitam ultrapassar esta situação generalizada de crise em vários níveis que abala, de uma forma geral, todos os clubes, principalmente os clubes de futebol. Esta preocupação de ultrapassar a crise instalada nos clubes é importante até pela importância que estes representam no desporto. Daí a preocupação da UEFA e da própria União Europeia na reestruturação dos clubes de Futebol em todas as áreas como a segurança, o combate à dopagem, a administrativa, à financeira,

passando indubitavelmente pela desportiva apontando, também, o investimento na formação como sendo uma medida de equilíbrio financeiro.

2.3 - NECESSIDADE DE REESTRUTURAÇÃO DOS CLUBES

Numa estrutura tão complexa como a de um clube de futebol, é crucial que exista uma boa organização. E essa organização passa pela definição dos cargos e pela definição das funções, responsabilidades e competências dos elementos dessa estrutura. Segundo Ramos (1999), terá que existir na condução dessa organização uma linha condutora identificada por todos que dela fazem parte. E a qualidade da “organização dessa organização”, a organização de quem lidera, será o primeiro factor influenciador na qualidade do seu produto final, os jovens atletas.

“As organizações representam micro estruturas da sociedade e estão sujeitas a influências socioeconómicas, políticas e culturais dominantes do seu tempo.” (Maças, 2006:112). Segundo este autor, são “várias as teorias organizacionais que orientaram, ao longo dos tempos, a evolução da concepção sobre a estrutura e funcionamento das organizações.”

De acordo com Bilhim (2004), citado por Pereira (2006:4), uma “...estrutura organizacional exige complexidade (múltiplos graus de especialização, a divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização); formalização (regras e procedimentos que as organizações possam ter para orientar o comportamento dos seus membros); e centralização (é onde está localizado o poder de decisão). Para Pires (2007) tudo tem uma estrutura, que pode ser mais ou menos complexa e ter significados muito diferentes, e o desporto não é excepção.

Pires (2007), citando vários autores, refere que as organizações são constituídas por cinco componentes: vértice estratégico (coordena a organização para que ela cumpra e atinja os seus objectivos), centro operacional (é onde se encontram os operacionais da organização que executam o trabalho básico e de apoio directo associados com a produção dos

produtos ou dos serviços), linha hierárquica (faz a ligação entre o centro operacional e o vértice estratégico), tecnoestrutura (onde estão todos os serviços que dão suporte à estrutura de produção da organização) e logística (ou funções de apoio, que tem como função dar apoio à organização fora do fluxo de trabalho operacional).

Como é óbvio, nos dias de hoje, os clubes de futebol devem ser entendidos como estruturas organizativas com a sua especificidade e, ao mesmo tempo, segundo Pereira (2006), com complexidade, formalização e centralização próprios. A sua estrutura organizativa carece de componentes essenciais ao seu êxito, como uma forte linha hierárquica, uma tecnoestrutura e com pessoal de apoio para as funções logísticas. O modelo de gestão alicerçado numa estrutura simples baseada no presidente e treinador estão ultrapassadas, é necessário dotar os clubes de estruturas que dêem resposta às complexas solicitações de um clube de futebol moderno.

Também Maçãs (2006:3), relativamente às relações humanas, corrobora que o modelo tradicional de gestão no futebol, se baseia em duas personagens: o presidente do clube, normalmente em regime de voluntariado e o treinador principal em regime profissional. Para ele “a organização externa ao jogo, assume importância de relevo, a relação entre a administração/direcção do clube (vértice estratégico) e a figura do treinador (centro operacional) é fundamental para a consecução de uma “política” desportiva do clube”. Portanto, a maioria dos clubes de futebol tal como as organizações são geridas por estruturas simples, de acordo com Pereira (2006:14), “não elaboradas, com baixa complexidade e reduzida formalização. A tecnoestrutura é inexistente ou pouco desenvolvida, possui poucos funcionais de apoio logístico; a divisão do trabalho é imprecisa, a diferenciação é entre as suas unidades, é mínima e a hierarquia de gestão é pequena. Os seus comportamentos são pouco formalizados, recorre-se pouco à planificação, à formação e aos mecanismos de ligação. É uma estrutura acima de tudo orgânica”.

Ainda segundo este autor, uma estrutura simples tem uma reduzida aplicabilidade, pois “concentra o poder numa única pessoa, o que é restritivo,

favorecendo o abuso da autoridade e pondo em causa a sua própria sobrevivência”.

De acordo com Ramos (1999), os treinadores acumulam várias funções dentro do clube, algumas delas no âmbito das questões organizativas. Portanto, segundo o autor, é essencial libertar o treinador dessas responsabilidades e focar a sua atenção para as questões que realmente são da sua competência, como a orientação e treino da equipa. Ao libertar-se dessas responsabilidades e deixar as questões organizativas para outros responsáveis, o treinador terá mais condições para desenvolver e potenciar o seu trabalho.

Até porque, actualmente, em Portugal, os resultados desportivos da equipa principal são o barómetro dos clubes. Vive-se a cultura de que se a equipa principal ganhar, está tudo bem e que todos os problemas de um clube são devido aos seus maus resultados desportivos, recaindo toda a responsabilidade no seu treinador. Talvez seja por isso que Portugal apresente uma forte presença de cultura de “chicotadas psicológicas”.

Então, os clubes não poderão continuar a depender exclusivamente das estratégias dos treinadores porque, na maioria das vezes, a sua passagem é demasiado curta. E devido a esse facto, o que acontece é que estão, constantemente, a reformular objectivos, definir estratégias, planear futuros sem nunca os consolidar, pois, estão, sempre, dependentes dos resultados desportivos da equipa sénior. Leal & Quinta (2001: 38) definem como as principais razões pelas quais não é possível criar uma filosofia própria do clube, “...a inexistência de uma estrutura que perdure, nomeadamente a não estabilização de um treinador na equipa sénior, a não estabilização de uma estrutura directiva, o não estabelecimento de objectivos a médio e longo prazo”.

Também, Maçãs (2006:32) refere que “...o treinador principal desempenha um papel fundamental e abrangente na definição e implementação da política desportiva das organizações desportivas, a grande maioria das vezes num horizonte temporal de curto prazo.” E ainda que “com o aumento das exigências, a que as organizações desportivas de futebol estão sujeitas,

nomeadamente as do desporto profissional, este modelo tradicional apresenta dificuldades em subsistir, pela ocupação, complexidade e abrangência que cada um destes cargos representa no funcionamento dos clubes actualmente”.

Pires (1998) afirma que os clubes com uma gestão amadora ou a tempo parcial, não vão sobreviver à forte concorrência dos tempos que se aproximam. Reforçando esta ideia, Rubingh (2004) refere que com o aumento da concorrência, num mercado em mudança e inovação, as organizações e os indivíduos têm necessidade de se adaptarem constantemente procurando o melhor. Neste sentido, Pires (2003) refere que a sobrevivência de uma organização vai depender da sua capacidade de definir as melhores estratégias para ganhar vantagens competitivas a longo prazo.

Os clubes vivem momentos de extrema dificuldade e com necessidade de uma reestruturação para encontrarem uma forma de gestão que lhes permita ter viabilidade financeira. Pires (1995) refere que os clubes apresentam uma crise de paradigma organizacional, pois não têm uma ideia clara sobre o seu futuro. Também Sousa (1995) alerta para a necessidade de reformular o clube desportivo para que este não acabe. Também autores como Bento (1991) e Pires (1998) partilham desta opinião ao afirmarem que, se não houver uma reestruturação nos clubes desportivos, a sua existência, num futuro próximo, está comprometida. Esta reestruturação na gestão dos clubes terá que permitir planejar a longo prazo e desta forma adoptar estratégias e políticas, que, de acordo com as suas realidades, permitam a sua viabilidade com receitas próprias. Torna-se, então, necessário repensar as estruturas organizativas para permitirem que os clubes adquiram saúde financeira e para isso são necessárias duas coisas: diminuir custos e aumentar receitas.

Esta reestruturação passará forçosamente pela profissionalização das pessoas que gerem os clubes. Independentemente de SAD ou clube com regime especial de gestão, as exigências do futebol actual necessitam de uma preocupação diária, até pelos montantes que, hoje em dia, envolvem os clubes de futebol.

De acordo com Pires (2007:147), “o problema é que no mundo do desporto, em demasiadas situações, os projectos decorrem dos resultados e não são os projectos que dão origem aos resultados. Com as novas gerações de gestores de desporto, esta característica tem vindo a alterar-se, já que se começou a perceber que a qualidade do produto final depende da qualidade dos gestores, quer eles sejam directores-gerais, directores desportivos, directores técnicos ou até treinadores, e dos consequentes projectos que eles são capazes de idealizar e desenvolver.”

Segundo Maças (2006:310), uma nova profissão está a aparecer para colmatar esta lacuna dos clubes. “O Director Desportivo será uma nova profissão do desporto, com importância decisiva na melhoria do funcionamento organizacional das Organizações do Futebol, bem como na definição estratégica das suas políticas e missões, através da definição, execução e controlo dos respectivos programas operacionais”.

Por seu lado, Pires (2007:207) alerta que o gestor desportivo, “embora possa ser possuidor de todo um conjunto de competências que lhe facilitarão a análise das situações com que se depara no contexto desportivo, será tanto mais competente quanto for capaz de lidar com a multiplicidade, a diversidade e a complexidade do real que aquele contexto significa.”

Também Azenha (1999:27) defende que, efectuando as respectivas adaptações à realidade nacional, se deva introduzir, à semelhança do que acontece em outros países da Europa, um gestor desportivo nos clubes de futebol. Para ele, “o gestor desportivo é a figura principal desportiva do modelo, ele é um profissional do clube que se encontra unicamente sob a alçada do Presidente e trabalha em sintonia com o Vice-Presidente Financeiro”. Ainda em relação a este patamar intermédio de gestão Maças (2006:15) defende que “a natureza das suas actividades na direcção executiva do futebol, permite estabelecer uma ligação funcional prioritária entre a administração da organização e o cargo de treinador principal da equipa, bem como em todo o conjunto de relações internas e externas à organização”.

Por seu lado, Pires (2008:1), afirma que “o sucesso de um clube resulta de um conjunto de decisões interdependentes do ponto de vista desportivo, social, económico e financeiro, realizadas em função das particularidades do clube em si e do quadro extra-desportivo que o condiciona. Quer dizer, o sucesso do clube depende da capacidade de racionalizar as escolhas que em matéria de política desportiva hão-de preencher o vazio entre a situação desportiva existente e aquela que se deseja atingir. A não ser assim, qualquer director desportivo, tal como hoje muitos treinadores, acabará pateticamente a falar do vazio que é o clube”.

Para Azenha (1999:27) “este gestor desportivo terá obrigatoriamente de ter sido praticante da modalidade e/ou técnico de futebol...”. Com o excedente de treinadores de futebol que existe no nosso país, esta nova profissão poderá ser uma nova saída profissional para a classe. As organizações do futebol profissional “exige(m) directores desportivos conhecedores do meio e do mercado, que actuem de forma profissional e em exclusividade, para encontrar as melhores soluções estratégicas e organizacionais, de modo a responder aos desafios colocados pela competitividade neste sector de actividade.” (Maças, 2006:5).

Neste contexto, o Director Desportivo, um profissional especializado e salvaguardado do mediatismo dos resultados da equipa principal, poderá desempenhar um papel preponderante na definição da política do clube. “Actualmente, o futebol implica jogo e negócio. O director desportivo deve estar apto a equacionar e gerir a complexidade destes dois universos nas organizações de futebol profissional e não profissional. Daí a importância estratégica deste activo na direcção executiva: o seu capital humano será fulcral na competitividade e desenvolvimento sustentável das organizações do futebol, no futuro.” (Maças, 2006:xxix). O mesmo autor afirma que para haver uma adaptação organizacional, este é o caminho a seguir.

No entanto, Pires (2008) alerta para o facto de que nenhum director desportivo resolverá seja o que for, na medida em que qualquer clube só integrará

soluções de futuro a partir do momento em que tiver resolvido os problemas do presente.

Os clubes necessitam de profissionais nos patamares intermédios da gestão das suas organizações para delinearem as suas estratégias de desenvolvimento. Pires (2007) vai mais longe ao afirmar, claramente, que as modalidades desportivas, a partir de um certo momento só garantem as condições de sobrevivência se forem orientadas por profissionais e a sua prática vivida por profissionais, num ambiente gerido por profissionais.

Com estabilidade nesta área, os clubes estarão preparados para se estruturarem de forma a organizarem-se para o futuro. Poderão, então, apresentar metodologias de trabalho válidas no desenvolvimento dos seus atletas da formação, investindo na criação de uma filosofia própria “que contemple a existência de um modelo de jogo, o qual, por sua vez, orientará a concepção de um modelo de treino, de um complexo de exercícios, de um modelo de jogador e mesmo de um modelo de treinador.” (Leal & Quinta, 2001: 27).

Maças (2006:2), faz um paralelo entre a importância dos aspectos desportivos e dos aspectos organizativos na obtenção de resultados num clube, “pela experiência profissional no domínio do futebol, enquanto treinador, sempre dedicamos muito tempo às questões centradas no jogo e a todos os factores que são tradicionalmente considerados como decisivos na estrutura de rendimento dos jogos (tácticos, técnicos, psicológicos e físicos), tendo como painel de fundo o Treino. Estes continuam a ser importantes mas, numa visão mais abrangente, constatamos que outros factores condicionam o rendimento das equipas no jogo”. Para o autor, *outros factores* são referentes a um “conjunto de factores que influenciam indirectamente o rendimento, resultantes de múltiplos aspectos organizacionais, que fazem parte de uma lógica externa ao jogo, propriamente dito.”

Também Proença (1998) foca a importância quer do treinador, quer dos dirigentes pois têm um papel fundamental no processo de formação. O primeiro na condução do processo de treino e da carreira do desportista, e os dirigentes

pelas decisões que tomam e que condicionam todo o desenvolvimento do sistema de formação dos jovens desportistas.

Portanto, outro aspecto essencial no sucesso de uma organização depreende-se com a qualidade dos seus intervenientes. E relativamente a este aspecto, Marques (1997b), refere que um dos principais problemas do sistema desportivo português, tem sido a ausência de formação dos seus dirigentes.

Azenha (1999:27) numa comparação entre os organigramas de diferentes clubes e países, apresenta um esquema de como poderia funcionar, em Portugal, a gestão de um clube de futebol e do futebol da sua formação. O gestor desportivo seria “a figura principal desportiva do modelo...vai gerir todo um departamento no qual não basta a componente técnica desportiva mas sim também a componente de gestão de recursos humanos”.

“O coordenador do futebol de formação terá como principais funções entre outras a planificação do trabalho dos diversos escalões, coordenação do gabinete de prospecção e selecção de novos talentos, coordenação do gabinete de apoio pedagógico e formação, propor os quadros técnicos, a ligação do mesmo escalão profissional...” Azenha (1999:28). Este autor refere ainda que para exercer estas funções, a pessoa deveria ser uma pessoa licenciada em educação física com opção de futebol ou então antigo praticante ou treinador de futebol de formação. Por outro lado, também segundo o mesmo autor, o secretário técnico é o responsável por todos os aspectos administrativos da área técnica.

Também os órgãos que gerem o futebol estão atentos à necessidade de reestruturação dos clubes, e “em Junho de 2000, o Comité Executivo da UEFA aprovou a introdução, a nível europeu, do Sistema de Licenciamento para a Admissão dos Clubes nas competições por si organizadas – Liga dos Campeões, Taça UEFA e Intertoto.” (FPF, 2005:7).

Em Portugal, o número de clubes que participam nestas competições é mínimo em relação ao número de clubes inscritos na FPF e na Liga de Clubes, no entanto, se existe uma preocupação do órgão máximo da gestão do Futebol na Europa – a UEFA - sobre a estruturação e gestão dos clubes que participam

nas suas competições, começa a ser lícito que todos os clubes tenham estas premissas no planeamento do seu futuro.

Como refere o Manual do Sistema de Licenciamento de Clubes, os clubes para participarem nas competições organizadas pela UEFA terão que “cumprir um conjunto de critérios de natureza desportiva, infra-estrutural, organizativa, jurídica e financeira” (FPF, 2005:7). Com isto, a UEFA pretende “promover o aumento do nível do futebol europeu nas suas facetas desportivas, organizacionais e de gestão; promover a formação, acompanhamento e educação dos jovens jogadores; promover a melhoria das infra-estruturas e equipamentos desportivos...; assegurar o nível adequado de gestão e organização no seio dos clubes; assegurar a transparência e credibilidade de gestão económica e financeira dos clubes...; garantir a equidade das competições, em termos económico-financeiros; promover os princípios do fair-play entre todos os agentes do futebol, designadamente dirigentes, treinadores, jogadores e árbitros, e melhorar o conhecimento das leis de jogo” (FPF, 2005:7).

Neste manual, é também evidenciada a preocupação da UEFA relativamente à realidade financeira dos clubes. E apresenta como sugestão para o combate desta realidade, o investimento na formação para criar atletas para a equipa sénior. “O futuro do Futebol Jovem passa pela existência de uma importante base de jogadores com a motivação e a capacidade necessárias para se tornarem atletas profissionais. Assim sendo, é importante promover programas de desenvolvimento de futebol jovem e atrair cada vez mais praticantes, o que permitirá aos clubes apetrechar a equipa principal em termos menos dispendiosos e obter compensações financeiras nas transferências de jogadores por eles formados.” (FPF, 2005:17).

2.4 - REESTRUTURAR OS CLUBES, INVESTINDO NA FORMAÇÃO

Caberá aos dirigentes a tarefa de definir as linhas orientadoras e os objectivos que pretendem para os seus clubes. “...Vou lutar para, em Junho, o Sporting

ter uma gestão equilibrada e para ter todas as equipas cada vez mais competitivas, com base na formação” (Franco, 2007a:19). Os clubes, quase que por “obrigação”, começam a tomar consciência que, uma metodologia sustentada para a formação de atletas será uma, ou, a principal solução para conseguir tais objectivos.

“É mais barato apostar na formação do que contratar jogadores no estrangeiro. Com a vantagem de os poder moldar à sua maneira” (Andrade, 2007:16). Com a aposta na formação, os clubes diminuem custos, pois os salários destes atletas são mais baixos do que os salários de atletas estrangeiros ou atletas consagrados. E, por outro lado, investem em activos próprios que poderão ser rentabilizados mais tarde com uma transferência para outros clubes. “Não estou em condições de garantir que não saem talentos, mas insisto que o Sporting tente em conservá-los. Chegará a altura em que o mercado internacional puxará pelos galões, até números que o Sporting não poderá igualar. O clube também tem rendibilidade associada à manutenção dos talentos, pois os custos são mais baixos” (Franco, 2007c:18).

“...A aposta na formação e em jovens jogadores portugueses é o caminho a seguir. Não só porque não existe forma de competir com outros clubes e países economicamente mais poderosos, como porque está provado que existe muita qualidade espalhada pelo nosso país e que está à espera de uma oportunidade para ser aproveitada.” (Paul, 2007:33). “Cada vez mais quem formar jogadores vai ter maiores proveitos no futuro. (Ferreira, 1999: 10)

Em Portugal temos os exemplos dos trabalhos desenvolvidos pelo F.C. Porto e Sporting C.P. com inúmeros dos seus atletas a serem cobiçados por clubes estrangeiros. Prova disso são as declarações de Laurentino Dias na conferência promovida pela Associação das Ligas Profissionais do Futebol Europeu, realizada em Berlim. “Futebol Profissional: Muito Mais do que um Jogo; Muito Mais do que um Negócio”. Segundo Laurentino Dias (2007:12), “não se dá a mesma importância aos negócios do futebol – que cresceu espantosamente nos últimos 20 anos – que se dá aos outros negócios do País”. Laurentino Dias citado por Fernandes (2007:17) acrescentou “quantas

horas de trabalho, quantas toneladas de vinho seria preciso produzir para encaixar quase 60 milhões de euros? Foi o que rendeu, a Portugal, a transferência dos jovens Nani e Anderson para o *Manchester United*. É um aconchego para o défice nacional”.

Logicamente que os “clubes grandes” estão em vantagem em relação aos outros, pois quando desponta um talento, de imediato é cobiçado por estes. Também aqui, os clubes de menor dimensão deveriam estar mais protegidos perante esta “delapidação de património” feita pelos mais fortes. Mas, é a lei do mercado, e os clubes de uma dimensão inferior terão que se adaptar para aproveitarem os pequenos lucros que essas transferências lhes proporcionam para, com essa política de clube vendedor, conseguirem uma maior dimensão.

O excelente exemplo mundial dessa adaptação foi o *Ajax* que, durante alguns anos foi a maior referência de escola de formação, e, conseguiu sobreviver à saída dos seus activos mais importantes para clubes mais fortes e mais poderosos economicamente. E, com o encaixe financeiro resultante dessas vendas foi investindo na formação para criar novos talentos para, posteriormente, também serem vendidos.

Assim, temos assistido a uma maior atenção, por parte dos clubes de maior expressão na formação de atletas, tendo sido feitos investimentos avultados na criação de Academias de Futebol especialmente vocacionadas para o efeito.

Mas, estas realidades são escassas e, infelizmente, a maioria dos clubes passa por inúmeras dificuldades quando pretende colocar em prática um projecto para a formação. Não faz sentido apresentar um modelo de jogo excepcionalmente estruturado com princípios de jogo perfeitamente definidos se na prática treinam 120 atletas ao mesmo tempo num campo de futebol pelado.... Essas dificuldades são ao nível da carência de instalações desportivas adequadas, mas também da Estruturação da organização do Clube, da Estruturação do Futebol e Departamentos Adjacentes. No entanto, são estes os exemplos que se têm de seguir para que a importância da formação dos atletas, deixe de ser um discurso de alguns e passe a ser uma

prática generalizada em todos os clubes nacionais. Até porque, e de acordo com Mesquita (2003), qualquer clube não deve apenas dar acesso a uma prática federada o mais alargada possível, mas deve criar condições para o desenvolvimento de jovens talentos, com referência a uma prática desportiva de alto rendimento.

Por outro lado, e de acordo com Godin (1998) os efeitos positivos e negativos associados ao desporto não resultam unicamente da participação em si, mas da natureza da experiência vivida. Pode-se então afirmar que o papel e a qualidade do treinador são fundamentais.

Segundo Ramos (1999), a evolução e adaptação dos atletas quando transitam de equipa será melhor se existir uma uniformidade entre o trabalho dos treinadores do clube.

Também Mesquita (1997) e Marques (2002) defendem que é de extrema importância a formação de treinadores que têm que apresentar conhecimentos actualizados em várias áreas e que o facto de ter sido atleta não é sinónimo de desempenhar bem as suas funções.

O treinador, para Araújo (1997), tem as funções de líder, professor, organizador, planificador, motivador, guia, conselheiro, disciplinador e deverá participar em programas de formação, fazer auto-estudo, estar permanentemente actualizado para desenvolver a sua modalidade e para promover a formação integral dos atletas. Deve estimular, segundo Silva (1999), a assiduidade, a pontualidade, a auto-disciplina, a auto-superação e a competitividade com regras valores essenciais e que hoje se encontram distantes do sistema educativo.

A preparação do treinador é um dos aspectos essenciais para que se atinjam os objectivos inicialmente definidos para a formação desportiva dos jovens. Neste contexto, os clubes também têm um papel importante pois poderão e deverão oferecer oportunidades para esta formação através de várias iniciativas, como por exemplo, na interacção que poderá criar entre os seus treinadores, nomeadamente os mais experientes acompanharem os mais novos.

É então essencial a criação de uma filosofia própria. Segundo Frade (1985) para que o processo de treino e de jogo tenham sentido é indispensável haver uma filosofia, uma concepção. Leal & Quinta (2001: 27) entendem como filosofia de clube “o estabelecimento de um conjunto de linhas gerais e específicas que procuram direccionar e orientar a organização do mesmo (clube)”.

Esta filosofia só será alcançada se a equipa sénior do clube for um prolongamento do trabalho realizado na formação. “A obtenção de sucesso na formação deverá constituir-se sempre como facto de o jogador integrar, com êxito, a equipa mais representativa do clube” (Leal & Quinta 2001: 22). De acordo com Mourinho (2002), a motivação tem que ser dada pelo futebol sénior, de forma a integrar jogadores no futebol profissional. É preponderante que, num futuro próximo, na equipa sénior esteja presente um número considerável de atletas oriundos dos seus escalões de formação. É fundamental, segundo o mesmo, a criação e manutenção de um núcleo duro de atletas formados no clube. Também Azenha (1999:28) refere que deve o “escalão profissional aproveitar por ano 10 a 20% dos atletas para a sua equipa principal” e, por outro lado, o mesmo autor afirma que “o Departamento de Futebol de Formação congrega várias equipas de diversos escalões, onde é necessário existir um projecto sério, coerente e competente que permita aproveitar 10 a 40% dos atletas para a equipa secundária ou outras equipas com que o clube tenha convénios”. Segundo Leal & Quinta (2001: 41), “é fundamental que toda a formação esteja orientada para a equipa de alto nível porque só assim poderá haver um “farol orientador” daquela”.

A formação deverá, então, ter como produto final, atletas tacticamente evoluídos, que tenham, segundo Mourinho (2002), a capacidade de adaptarem a diferentes modelos de jogo e diferentes sistemas de jogo. Para Cruyff (1992), o nível máximo de cultura táctica, é quando, num dado momento, três ou quatro jogadores pensam do mesmo modo. E, para Garganta (1996), que consigam analisar permanentemente a situação de jogo, para seleccionar a resposta que acham mais adequada para determinada situação.

Assim, surge inevitavelmente a necessidade de definição de um modelo de jogo que, de acordo com Pinto & Garganta (1996), deve levar a construir um quadro de referências, para que o processo de treino seja direccionado de uma forma coerente.

Nesta linha de pensamento também está Queiroz (1986), ao afirmar que os modelos de jogo devem reproduzir de uma forma metódica e sistemática um sistema de relações estabelecidas entre os jogadores de uma equipa numa determinada situação de jogo, definindo as tarefas e os comportamentos táctico-técnicos exigíveis aos atletas, em função dos seus níveis de aptidão e capacidade.

Araújo (1998) define modelo de jogo como um conjunto de aspectos essenciais para a organização dos processos ofensivos e defensivos, os princípios de jogo, os sistemas de jogo e todo um conjunto de comportamentos que permitam definir a organização dos métodos ofensivos e defensivos, individuais e colectivos da equipa.

Azenha (2007) apresenta uma visão mais abrangente, referindo-se ao modelo de equipa em que nele fazem parte o modelo de jogo, o modelo de treino, o modelo de jogador e o modelo de comunicação. Para Azenha o modelo de jogo contém o, ou os, sistemas tácticos, o método de jogo (defensivo, ofensivo e transições), os esquemas tácticos (referentes ao lances de bola parada) e os princípios orientadores (perfil de comportamentos, forma de comunicação gestual, plano estratégico, formas de adaptabilidade, meios de análise e comunicação, linguagem de grupo).

Também Leal e Quinta (2001: 34) definem modelo de jogo como a “concepção de jogo idealizada pelo treinador, no que diz respeito a um conjunto de factores necessários para a organização dos processos ofensivos e defensivos da equipa, tais como: os princípios, os métodos e os sistemas de jogo bem como todo o conjunto de atitudes de comportamentos e de valores que permitam caracterizar a organização desses processos quer em termos individuais quer, fundamentalmente, em termos colectivos da referida equipa”.

As declarações do treinador Jesualdo Ferreira (2007:47) também indiciam um modelo de jogo com princípios definidos e que regulam o trabalho a realizar durante os treinos “o F.C. Porto nunca perderá a identidade, mesmo que tenha que adaptar processos”.

Relativamente a este aspecto, Mourinho (2002), tem uma ideia bastante clara ao afirmar que a sua preocupação, quando vai para um clube, é encontrar, mais do que um sistema tático, um modelo e uma filosofia de jogo. Os jovens futebolistas, de acordo com o mesmo treinador, têm que conhecer o seu modelo de jogo, o seu modelo de jogador, o seu modelo de treino, qual é a sua filosofia e princípios de jogo.

Também o Sporting C.P., na voz do seu treinador, refere: “...nós estamos preparados para defrontar qualquer sistema, não abdicamos do nosso em função do adversário. Temos que impor o nosso modelo de jogo”. (Bento, 2007:16).

Para que isto possa acontecer é determinante que, segundo Araújo (1987), o processo de treino seja elaborado considerando sempre o modelo de jogo e o modelo de jogador.

Por outro lado, e de acordo com Frade (1985), é necessário que existam e se encontrem jogadores com características e capacidades ajustadas às necessidades específicas desse modelo.

Ramos (1999) defende que, na definição da política de formação, é importante ter em conta o tipo de atleta que se pretende para que a sua evolução e as sucessivas integrações nos diferentes escalões sejam mais facilitadas e para que a sua adaptação seja mais rápida e harmoniosa. “A formação deverá ser perspectivada e orientada para a consecução de um jogador inteligente, que seja capaz de interpretar as particularidades do modelo de jogo adoptado pelo clube e que possua capacidades que lhe permitam transformar em acção o seu pensamento.” (Leal & Quinta 2001: 22).

Numa entrevista ao jornal “o Jogo”, o director técnico da formação do F.C. Porto caracterizou o que é um jogador à Porto da seguinte forma: “será sempre um jogador agressivo, com uma ambição muito grande, bem posicionado em

campo, com transições fortes, bem dotado tecnicamente e com grande espírito de sacrifício.” (Castro, 2007:16). Podemos constatar, por estas declarações, que o F.C. Porto tem algumas características definidas de como deve ser o perfil dos seus atletas.

Também no *Ajax*, a selecção dos atletas obedece a critérios rigorosos tendo em conta as características definidas para determinada posição. “Os nossos jogadores habituem-se a jogar no nosso sistema desde muito jovens. À medida que vão crescendo, vão melhorando as suas capacidades para o lugar que lhes foi destinado” (Adrianse, 1993:34).

Segundo Garganta (1997), é importante ter a noção que o processo de ensino/treino no futebol é mais coerente e eficiente quando é alicerçado num modelo e quando são evidenciados e cumpridos os seus aspectos mais importantes.

Segundo Rito (2000), a qualidade da formação de um clube é conseguida através da conjugação da qualidade do modelo da equipa sénior, da qualidade do treino proporcionado e da qualidade da selecção dos seus atletas.

Outros aspectos importantes na formação dos clubes prendem-se com a idade de iniciação da actividade e a sua especialização. Relativamente isto, Marques (1997a) e Mesquita (1997) defendem que se deve iniciar a prática desportiva em idades baixas desde que se tenha em atenção os objectivos de cada uma das fases do seu desenvolvimento. Em relação à especialização, Mesquita (1997) defende que só deverá acontecer quando o atleta possuir alicerces adquiridos no seu processo de formação.

2.5 - O QUE FAZER PARA LÁ CHEGAR?

Esta é sem dúvida a pergunta a que qualquer treinador, atleta, dirigente... gostaria de saber responder. Como atingir o melhor resultado desportivo? Como conseguir ser o melhor? Como “construir” um vencedor? Como atingir a “*Expertise*”? Quem, como e quando devo treinar para formar um campeão?

Estas questões remetem-nos para um tema, não menos controverso, relativo à detecção e selecção de talentos. Um talento nasce ou constrói-se? A herança genética é, por si só, suficiente para que um atleta atinja um alto nível de rendimento? Ou, por outro lado, será suficiente o treino através de uma prática deliberada para atingir o nível máximo, independentemente das características genéticas do indivíduo? Ou, ainda, terá que haver uma conjugação entre o que é inato e as influências do meio que esse atleta será sujeito? E, sendo assim, em que percentagens é que esses dois factores entram em termos de importância no resultado final?

Para Starkes (1993), citado por Janelle & Hillman (2003) a *expert performance* no desporto é um estado de consistência atlética superior por um período extenso. Estes autores defendem ainda que, para se alcançar este estado, é necessário atingir a plenitude em quatro domínios: no fisiológico, no técnico, no cognitivo e no emocional. No entanto, um atleta para atingir o nível de *expertise* não tem necessariamente que atingir a plenitude nestes quatro domínios, pois estes, dependendo da modalidade, assumem importâncias diferentes. É muito difícil identificar as qualidades da *expertise* pois, essas qualidades serão diferenciadas dependendo da modalidade em questão e da função que se desempenha.

Assim, ao explicar de que forma os talentos no desporto e noutros domínios são capazes de actuar com notáveis níveis de consistência e qualidade nos seus movimentos, os investigadores têm tentado descrever os meios pelos quais o nível de *expertise* é alcançado.

Numa primeira fase, tentaram fazê-lo através de orientações que favoreciam exclusivamente uma perspectiva predominantemente genética (talento e inato) ou numa perspectiva exclusivamente do adquirido (prática e aquisição) que defende que a *expertise* advém do treino sistemático e contínuo, para além de qualquer característica hereditária.

Em relação à primeira hipótese e considerando a literatura contemporânea, segundo Sternberg (1998), citado por Janelle & Hillman (2003), será simplista atribuir toda a variabilidade dos níveis de *expertise* ao talento inato.

Igualmente radical parece ser a segunda opção, mas apesar da sua natureza oposta, esta alternativa tem sido fortemente apontada por alguns estudiosos como Howe & Davidson (1998), citados por Janelle & Hillman (2003).

Menos restritiva do que as perspectivas anteriores, é a posição de autores como Ericsson (2003), que defendem a noção de que a perícia surge como consequência da combinação de ambas as variantes; isto é, os atletas atingem a *expertise* através da via genética e do meio que interagem.

Se, em relação às características inatas dos atletas pouco ou nada se poderá fazer para o seu desenvolvimento, restando apenas detectar e seleccionar os que apresentam melhor predisposição para os objectivos pretendidos; ao contrário, o treinador assume extrema importância na condução de uma prática deliberada. Como referem Deaking & Cobley (2003:132) num estudo, que demonstraram como “o treinador cria, organiza e controla as actividades realizadas pelos atletas durante o treino. Neste ambiente o treinador tem um impacto directo sobre a quantidade e a intensidade da prática deliberada realizado pelos atletas”

É também neste sentido que Fonseca & Garganta (2006:29), citam Garganta (2004c), quando este autor afirma que “para se ser jogador de excelência não é suficiente nascer com talento; torna-se imprescindível treinar. A genética predispõe para algo, mas só por meio da modificação das atitudes e comportamentos se consegue, evoluir”.

Como podemos verificar, existem várias opiniões sobre esta temática e segundo Janelle & Hillman (2003) a ausência de uma teoria, específica, detalhada e testada, compromete o avanço do estudo científico da *expertise*.

3 - METODOLOGIA

Com este estudo, pretendemos analisar a Estruturação de Dois Clubes de Alto Nível e com sucesso no Processo de Formação de Atletas em Portugal, caracterizando as suas Estruturas, Organizações e Filosofias para, a partir daí, identificarmos as linhas gerais dos seus Projectos de Formação. No nosso entender, o sucesso e os resultados deste processo estão directamente associados ao nível das suas Organizações, das suas Estruturações e das suas Filosofias Desportivas.

Na elaboração deste trabalho foram-se ultrapassando várias etapas que, após a sua finalização, iam contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do estudo em causa. Desta forma, a metodologia usada para a construção deste projecto foi a seguinte:

Após definir o problema do estudo procedeu-se à revisão da literatura e análise da documentação que se enquadrava com o tema escolhido.

Posteriormente, passou-se à estruturação e elaboração de um conjunto de questões que serviram de guia nas entrevistas realizadas junto dos responsáveis pelo Futebol Formação dos clubes escolhidos. Os temas destas questões foram agrupados, de acordo com os seguintes categorias:

- Estruturação do clube
 - . Filosofia
 - . Estrutura Organizativa
 - . Condições Materiais e Financeiras
- Metodologia do clube
 - . Política de Formação
 - . Política Desportiva
 - . Estruturação da Formação e dos Diferentes Departamentos.

Recolheram-se informações sobre dados de facto – Entrevista Documental, e, ao mesmo tempo, indicações sobre opiniões, atitudes e comportamentos prováveis – Entrevista de Opinião. Optou-se por utilizar entrevistas semi-estruturadas, técnica utilizada em numerosas ciências sociais, tentando não induzir as respostas. Para isso, na elaboração da entrevista seguiu-se a metodologia de Fernandes (1994), nomeadamente em relação aos diferentes tipos, ordem, número e natureza das perguntas.

As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e para isso foi utilizado um gravador digital Olympus VN-960 PC sendo, posteriormente, transcritas para o programa Microsoft Word do Windows XP Professional.

Numa fase seguinte as respostas das entrevistas foram catalogadas e agrupadas de acordo com as categorias previamente definidas, tendo em conta os objectivos do trabalho e os assuntos encontrados na bibliografia.

Finalmente procedeu-se ao confronto de ideias entre as entrevistas dos responsáveis pela formação e a bibliografia consultada.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

4.1 - ESTADO ACTUAL DE CRISE E NECESSIDADE DE REESTRUTURAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL

A situação económica mundial está inevitavelmente ligada à realidade do futebol e às dificuldades financeiras que se têm vindo a agravar nos últimos tempos. Como verificamos, havia uma dependência muito grande dos apoios estatais que eram dados até há bem pouco tempo. A partir do momento que esta fonte de receita deixou de funcionar, em tão larga escala, os clubes entraram em grandes dificuldades. É importante que se perceba que este tipo de apoio não dá uma garantia de continuidade e não pode servir de base de sustentação para um clube que se pretende que seja profissional.

No entanto, e apesar do actual estado de crise de alguns clubes nacionais, existe ainda pouca sensibilização dos mesmos para o investimento na formação. Estes continuam a preferir investir na contratação de estrangeiros em detrimento do investimento na “prata da Casa”, ainda que o investimento na formação seja o caminho para ultrapassar a crise em alguns clubes.

Para Castro, responsável pela formação do FC Porto, a aposta na formação poderá ser um contributo importante na ajuda para a resolução da crise financeira de alguns clubes.

Perante esta realidade exige-se uma reflexão sobre o futebol português. Há necessidade de identificar os problemas que levaram a este estado de crise e encontrar soluções para ultrapassar estas dificuldades até porque, como verificamos na revisão bibliográfica o desporto e os clubes desportivos têm um papel importante na sociedade actual.

Portanto, e indo de encontro às preocupações evidenciadas por alguns autores e profissionais do futebol transcritos na revisão bibliográfica e tendo em conta as exigências/conselhos da UEFA, urge uma reestruturação nos clubes de futebol de forma a estes ultrapassarem esta situação de crise. Para além dos aspectos técnicos inerentes a um clube de futebol, é necessário repensar a sua estrutura organizativa pois é dela que depende a sua filosofia de clube.

4.2 - REESTRUTURAR OS CLUBES, INVESTINDO NA FORMAÇÃO PARA GARANTIR SEU FUTURO

Segundo Deaking & Cobley (2003), como vimos anteriormente, o treinador cria, organiza e controla as actividades realizadas pelos atletas durante o treino e tem um impacto directo sobre a quantidade e a intensidade da prática deliberada realizado pelos atletas.

Para além dos treinadores, também caberá aos dirigentes um papel fundamental na definição de prioridades e linhas orientadoras dos clubes.

Os clubes, quase que por “obrigação”, começam a tomar consciência que, uma metodologia sustentada para a formação de atletas será uma, ou, a principal solução para conseguir tais objectivos.

Para a criação de uma filosofia própria é preponderante que, num futuro próximo, a equipa sénior apresente um número considerável de atletas oriundos dos seus escalões de formação. Esta filosofia só será alcançada se essa equipa sénior for um prolongamento do trabalho realizado na formação. Verificamos essa preocupação em exemplos como o Sporting C.P. nas afirmações do seu coordenador, Jean Paul ao afirmar que “...o que eu garanto ao treinador da equipa A é que todos os jogadores que saiam daqui (leia-se formação) vão ter capacidade de se adaptar a qualquer sistema de jogo lá (leia-se equipa sénior)”.

Com a aposta na formação é realizado um investimento nas mais-valias do próprio clube, com o retorno financeiro que daí possa advir.

Conscientes desta necessidade de investimento na formação de atletas, temos assistido a uma maior atenção, por parte dos clubes de maior expressão na realização de avultados investimentos na formação, nomeadamente na criação de Academias de Futebol especialmente vocacionadas para o efeito.

De referir, ainda, que os dois clubes em estudo, atingindo objectivos idênticos, utilizam processos diferentes na promoção dos seus activos. Enquanto no F.C. Porto, nestes últimos anos, os seus atletas não têm sido promovidos directamente pela equipa sénior, optando-se por uma política de empréstimos a

outros clubes de uma dimensão inferior. É uma realidade que os jogadores do FC Porto são uma presença assídua nas selecções e estavam até aqui num processo diferente daquele que é encarado por outros clubes, que os fazem subir de forma directa para a equipa A. Em relação a este assunto, Luís Castro refere que “o FC Porto tem outro caminho, que é o de pegar nos jogadores em fase de transição e colocá-los noutros clubes, e vão continuar a fazê-lo, de maneira a que atinjam um estado de maturação”. No que diz respeito ao Sporting C.P., a política tem sido integrar directamente os atletas saídos da sua formação na sua equipa sénior e onde se destacam João Moutinho, Nani, Miguel Veloso, Custódio, Yannick Djaló, Pereirinha, entre outros.

Coloca-se aqui a questão Equipa B ou Protocolo com outro clube para receber os atletas que tendo idade de sénior, não conseguem, numa primeira fase, integrar a equipa principal do seu clube. No passado recente, a experiência com as equipas B tornou-se um fracasso, prova desse fracasso foi a anulação de praticamente todas as equipas B representativas dos clubes com maior projecção nacional. Este fracasso deveu-se essencialmente com uma inviabilidade financeira de suportar os custos que essas equipas geravam. Optou-se então pela política de Protocolos com outros Clubes de menor dimensão. “O eventual regresso da equipa B encontra-se posto de parte, sobretudo pelo défice de proveitos e custos registados nas temporadas em que os leões tinham conjunto secundário composto, quase todo, por juniores de último ano ou seniores de primeira época. Assim a política não irá sofrer alterações, permanecendo a aposta – através de protocolos – nos empréstimos dos clubes Lisboetas de divisões secundárias.” (Roseiro, 2007).

Pelas palavras dos responsáveis pela formação dos dois clubes em estudo, os mais emblemáticos no que diz respeito à formação de atletas (Futebol Clube do Porto – Luís Castro e Sporting Clube de Portugal – Jean Paul), verifica-se que existe uma preocupação com a evolução dos atletas de forma a conseguirem atingir o objectivo a que se propõem, integrar atletas da formação na equipa sénior.

Castro refere que o FCP é um clube que tem muita preocupação com a formação. E reforça a sua ideia pois, segundo ele, encontra na aposta na formação um contributo importante na ajuda para a resolução da crise financeira de alguns clubes. "É claramente resolver o nosso e muitas vezes o problema dos outros. Porque nós sabemos que quanto melhor formarmos, menos necessidade os clubes têm de ir buscar fora e portanto aquilo que se produz cá deverá ter custos mais baixos do que os jogadores que venham de fora. Portanto é uma forma de nos socorrermos a nós próprios e o futebol nacional."

Relativamente à sua opinião se a formação é um custo ou um investimento para os clubes, Castro acha que a formação do atleta "é um custo quando ele não consegue chegar à equipa A, é um investimento quando ele consegue chegar à equipa A. Portanto tem aqui as duas faces." Mas analisando as contas do FC Porto, verificamos que nos últimos 7 anos o clube encaixou 320 Milhões de euros. Foi o clube no Mundo que mais vendeu e que mais facturou durante este período de tempo. Com esta política de clube vendedor, o FC Porto tem um contributo enorme para as suas finanças, assim como para a economia do país. Até o governo, na pessoa do seu Secretário de Estado do Desporto, Laurentino Dias focou a importância do investimento e posterior retorno financeiro, da venda de atletas para clubes estrangeiros para a economia do país.

No entanto esta realidade, estas preocupações e filosofias de clube são excepções no futebol português como pudemos verificar pela revisão bibliográfica, onde são apontados vários exemplos de situações e indicadores de que, apesar de muitas vezes se preconizar uma aposta na formação, a realidade é a utilização exagerada e pouco criteriosa de atletas estrangeiros, até mesmo nos escalões de formação.

Jean Paul, nesta linha de pensamento afirmou que deveria haver mais bom senso na gestão da contratação de estrangeiros por parte dos clubes, para se evitar cometer os exageros que se verificam nas principais ligas portuguesas. "Nós temos tido bom senso na gestão da situação e, embora tenhamos mais

estrangeiros nos juniores do que noutros escalões, na totalidade dos escalões nós se tivermos dez estrangeiros é muito, não temos mais que dez e nós temos seis equipas. E esse valor de estrangeiros é aquele que temos vindo a ter ao longo dos anos.”

O discurso da grande maioria dos clubes na aposta na formação é uma realidade mas o investimento que fazem nessa área é diminuto e, em alguns casos, chega a ser nulo. É então importante uma reflexão sobre o que os clubes e as entidades que gerem o futebol pretendem da formação de atletas, nos clubes.

4.3 - POLÍTICA DE FORMAÇÃO NOS CLUBES

Leal & Quinta (2001), entendem como filosofia de clube “o estabelecimento de um conjunto de linhas gerais e específicas que procuram direccionar e orientar a organização do mesmo (clube)”. Neste conjunto de linhas gerais e nessa organização dos clubes, estão implícitos os seus Projectos de Formação. O que se pretende com o trabalho desenvolvido nos escalões mais jovens, os objectivos que se prendem com o desenvolvimento dos seus atletas.

Percebe-se pelas palavras dos coordenadores dos dois clubes nacionais que serviram de base para o nosso estudo, que, nesses clubes, existe um Modelo de Formação Desportiva. Esses modelos têm como objectivos alcançar a integração de atletas da formação na equipa sénior e a formação integral dos mesmos. Isso está expresso nas ideias que nos transmitiram.

Para Luís Castro (FCP), a formação é uma questão estratégica, é um trabalho que está totalmente direccionado para a equipa sénior, referindo que habitualmente os escalões de formação do clube são “fornecedores” de jogadores para a equipa A. Luís Castro refere ainda que uma potencial integração de um atleta referenciado para a equipa A não acarreta um eventual prejuízo da prestação de uma equipa da formação, pois “arranjamos um ponto de equilíbrio. Sabemos e temos um método próprio de o desenvolver sem prejudicar o trabalho da equipa”. Em relação a este trabalho para a integração

dos atletas na equipa sénior, Luís Castro refere que, “não podemos subir equipas ao escalão sénior, temos que fazer subir jogadores. Portanto, temos que construir equipas não abdicando de desenvolver individualmente este ou aquele jogador, que tem que ser direccionado para a equipa A”

Acrescentou, ainda, que a equipa sénior serve de referência para sabermos quais os jogadores que devemos formar. Porque é ela que nos diz, claramente, através da observação que nós temos, qual é o grau de exigência que devemos ter dentro da nossa formação para satisfazer a equipa A, pois, em equipas deste nível, o objectivo tem que ser comum. Também Azenha (1999) partilha desta opinião ao afirmar que o departamento de formação congrega várias equipas e diversos escalões e onde é necessário existir um projecto sério, coerente e competente. Assim como Leal & Quinta (2001) quando afirmam que é fundamental que toda a formação esteja orientada para a equipa de alto nível porque só assim poderá haver o tal “farol orientador” daquela.

Pelas respostas dos coordenadores facilmente se entende que nestes clubes existe uma linha orientadora no trabalho efectuado.

Para Jean Paul (SCP) o objectivo é formar jogadores de alto nível capazes de integrarem a equipa A e, não sendo isso possível, no mínimo conseguir para eles uma saída profissional ao nível da primeira liga.

De acordo com a sua realidade, Luís Castro referiu que a base do trabalho da formação está na elaboração de um documento metodológico de orientação de todo o jogo e treino. Esse documento guia e direcciona a todos para aquilo que devemos desenvolver no dia-a-dia, quer em termos de treino e depois com reflexos evidentes nos dias de jogo. Segundo o mesmo, “há uma identificação, o documento teve essa grande virtude que foi com que todos ficássemos muito mais identificados, é um espaço de reflexão à volta dele, portanto hoje estamos muito identificados e todos nós sabemos o que devemos fazer no nosso dia-a-dia.” Para além dessa identificação, acrescenta que a conciliação da formação com a equipa sénior “é uma forma de estar dentro do clube e é um sentir dentro do clube e é esse sentir que nos leva a trabalhar de uma forma extremamente exigente e profissional...”

Jean Paul refere que “a ligação do futebol profissional para o futebol de formação faz-se de forma muito funcional, funcionamos em áreas bastante abertas, ou seja, não existem aqui grandes empecilhos. ... A transição para o futebol sénior faz-se também de uma forma bastante cordial. Há reuniões regulares com o futebol sénior, no sentido de eles perceberem a evolução dos jogadores que estão no último escalão que antecede a integração no futebol sénior.

Por outro lado, Luís Castro refere que o documento conceito / metodológico que orienta todo o processo de treino tem como princípio o documento da equipa sénior. Revela, ainda, que todos os departamentos que servem a formação são comuns à equipa sénior. “Todos são comuns, todos são ligados. Os que servem a equipa sénior, servem a formação.”

Segundo Jean Paul, também no SCP é dada formação de acordo com o modelo de jogo preconizado, modelo de treino, segundo a concepção da formação e a área do treino.

Como vimos anteriormente, vários são os autores, como Queiroz (1986), Araújo (1998), Pinto & Garganta (1996), Azenha (2007), Frade (1985), Garganta (1997), Leal e Quinta (2001) ... que nos apresentam a sua definição de modelo de jogo, assim como a necessidade da sua existência como forma de melhor conseguir atingir os objectivos num clube/equipa minimamente estruturado(a). Segundo os entrevistados, denota-se que os clubes em questão têm preocupações a este nível apresentando os seus modelos de jogo perfeitamente definidos. Relativamente ao Modelo de Jogo do FCP, Luís Castro refere que é um modelo geral para o clube e o treinador terá que seguir as normas que lhe estão inerentes e a filosofia que o documento transpira. Terá que ser um operador do mesmo, sem perder a sua identidade enquanto treinador, porque há treinadores que o operacionalizam de uma forma diferente mas não podem fugir aquilo que está lá descrito. Analisando as declarações já referidas anteriormente, pelo treinador principal do FC Porto, Jesualdo Ferreira (2007), também estas indicam que existe um modelo de jogo com princípios definidos e que regulam o trabalho a realizar durante os treinos.

Já Jean Paul, refere que têm definido o Modelo de Jogo com ligação ao Modelo de treino, porque no treino treinam fundamentalmente o Jogo. Ele está assente num sistema único para todas as equipas da formação, embora seja sempre um pouco polémico se isso deve ou não ser alargado aos seniores. Posteriormente foi confirmado por Jean Paul que existe um modelo para a formação e outro para a equipa profissional. Referiu, também, que existe uma metodologia de trabalho instituída para os diferentes escalões e que baseiam muito o trabalho nos princípios de jogo definidos. Também o Sporting C.P., na voz do seu treinador, como já vimos, refere que o Sporting é que tem que impor o seu modelo de jogo e as outras equipas é que terão que se adaptar.

Portanto verificamos que apesar de todo o trabalho desenvolvido nos clubes ser direccionado para a equipa A, no Sporting CP o modelo de jogo da equipa sénior poderá ser diferente do da formação, no entanto esta diferença é ultrapassada pela elevada cultura táctica dos seus jogadores que lhes permite adaptar a qualquer forma de jogar. Jean Paul refere que o trabalho realizado na formação pretende dar garantias de que os jogadores que saem da formação cheguem ao futebol sénior com uma cultura táctica tão rica que lhes permita a adaptação a diferentes sistemas. “Eles têm é que ter essa capacidade de se adaptar, ou melhor, nós temos que ser capazes de lhes fornecer “ferramentas” para eles melhor entenderem o Jogo, sistemas de jogo, métodos de jogo.” Eles devem ser capazes de jogar em qualquer sistema e, dessa forma, garantir as exigências da equipa sénior, mesmo com um sistema diferente já que, o objectivo é formar jogadores de alto nível capazes de entrarem na equipa principal. No FC Porto todo o trabalho é direccionado para a equipa A e o documento de suporte de todo o processo de treino da formação é baseado no documento da equipa sénior.

Esta metodologia vai de encontro ao referenciado na revisão da literatura na medida em que foi apontado por diferentes autores, como Garganta (1996), Bayer (1994), Mourinho (2002), Cruyff (1992), Frade (1985), Araújo (1987)... que, para além da definição do modelo de jogo é fundamental dotar cada atleta de uma cultura e de procedimentos que lhes permita adaptar-se com eficácia

às diferentes solicitações da equipa onde está inserido e de cada jogo em particular.

Isto leva-nos de encontro com outra questão que se prende com a definição do modelo de jogador. Como vimos na bibliografia consultada, esta é também uma necessidade apontada por diferentes autores, indicando inclusivamente como fundamental na definição da política de formação de cada clube.

Relativamente a este factor Jean Paul, levantou as seguintes questões: “... sou o coordenador da formação, vamos ter que trabalhar a formação, mas trabalhar em função de quê? O que é que vamos fazer na formação?” Então, como ponto de partida, foi realizado um diagnóstico do perfil do jogador que saía da formação do Sporting. Foi reforçada a ideia da importância da cultura táctica e do carácter e estrutura mental necessárias para a competição, pois entendeu-se que na formação o mais importante é o jogador, a organização colectiva é menos importante do que a qualidade ou a capacidade individual técnica do jogador. “Nós temos grande preocupação com esse aspecto, ... ou seja, apesar de eu há pouco ter referido a cultura táctica como um objectivo muito importante a atingir no final da formação ... a organização colectiva é menos importante do que a qualidade ou a capacidade individual técnica do jogador. Na formação, o mais importante é o jogador. No futebol sénior o mais importante é a equipa. Jean Paul refere ainda que, apesar de pensarmos que os aspectos técnicos nos escalões mais baixos são determinantes, não existe um treino específico e unicamente destinado à técnica individual, “normalmente todas as nossas equipas na fase inicial do treino treinam técnica diariamente. Depois, a técnica que pretendemos tem a ver com uma técnica contextualizada – a técnica numa situação de posse de bola num jogo não é a mesma que a técnica utilizada quando se fazem habilidades com a bola. Tem que ver com o contexto de jogo.”

Então, a primeira coisa que temos que efectivamente fazer é definir o perfil do jogador que queremos formar. Para isso, de uma forma também lógica, definimos as tendências evolutivas do jogo, ou seja, estudamos quais as

principais características do jogo de futebol actual e tentamos adaptar isso à realidade do nosso país e do Clube

Em função do que era esse tal modelo de jogo evoluído, avançámos para o nosso modelo de jogo e, inerente a essa questão, pensámos que um jogador, para poder jogar de determinada forma, tem que ter determinadas características. Jean Paul refere que o trabalho na formação foi baseado nos pressupostos que "os jogadores chegavam ao futebol profissional com uma cultura táctica muito rudimentar e também com uma estrutura mental muito frágil. Para combater esta fragilidade, disse a este grupo de treinadores o seguinte: ou nós somos capazes de actuar fortemente, focalizar muito o nosso trabalho nestas questões, cultura táctica e na estrutura mental, formar caracteres para a competição, ou então não vamos ter sucesso. ... e assim focalizámos o nosso trabalho nestas duas questões. A partir desta altura começámos a sentir que os jogadores eram muito mais competentes." E assim chegámos ao perfil de jogador que pretendíamos. Jean Paul especifica que em termos técnicos, o jogador tem que ter uma boa relação com a bola, tem que ser muito culto em termos tácticos, inteligente, rápido, forte em termos físicos e ter uma estrutura mental muito forte.

Também o F.C. Porto tem algumas características definidas de como deve ser o perfil dos seus atletas. Como já vimos anteriormente, o seu director técnico da formação caracterizou o perfil dos seus jogadores, definindo-os como "jogador à Porto", da seguinte forma: "será sempre um jogador agressivo, com uma ambição muito grande, bem posicionado em campo, com transições fortes, bem dotado tecnicamente e com grande espírito de sacrifício." Para Luís Castro, o objectivo principal da formação é comum a todos os escalões que é, o jogador entender o jogo (do menos complexo para o mais complexo) "O objectivo é que ele entenda o jogo. Porque ele quando chega, nós já queremos que ele chegue com qualidades técnicas que nós possamos desenvolver, depois, a partir daí a preocupação é, ele entender o jogo e saber para o que está a crescer".

Hoje, como já vimos, as exigências do futebol moderno são cada vez maiores pelo que há uma necessidade e uma preocupação de fazer evoluir o nível de jogo e para isso é essencial a evolução do nível dos jogadores. Tal como refere Leal & Quinta (2001), é essencial desenvolver atletas inteligentes e isto só é possível se houver um “investimento” na formação integral dos atletas, o desenvolvimento multilateral é fundamental, de acordo com especialistas como Marques (2002), Mesquita & Araújo (2002), Ramos (1999), Lima (1999), Godin (1998), e a formação desportiva da criança deverá ser um dos aspectos da sua formação integral, desde os mais jovens até à idade adulta.

Tendo em conta estas posições, e paralelamente aos aspectos mais técnicos, percebemos, pelas suas declarações, que os dois coordenadores têm uma grande preocupação com a formação integral dos atletas nos seus processos de formação. O F.C. Porto dispõe de um departamento de educação que faz o acompanhamento escolar dos atletas da formação. Luís Castro afirma que a formação no clube está ainda alicerçada na máxima que todos os meninos são obrigados a estudar no FC Porto. É impensável dentro do clube um jogador, seja em que idade for, que não estude. Segundo o responsável pela formação “Um jogador social e culturalmente evoluído será sempre melhor, ao passo que um apenas com a componente técnica será muito frágil”. Pretende-se dar-lhes um crescimento social, cultural e desportivo pois essa é a única via de crescimento que interessa. Também para Jean Paul esta é uma questão fundamental pois afirma que a escola faz parte de todo o processo que é a formação de jogadores e que ninguém pode fazer parte do projecto de formação sem ter uma actividade escolar paralela. Já anteriormente, Jean Paul referiu que no Sporting C.P. existe esta preocupação, “debate-mo-nos para que os atletas que vêm para aqui tenham que estudar ou no mínimo ter uma actividade cultural paralela à sua prática desportiva. Não queremos pessoas que só joguem futebol. Têm que saber pensar”.

Mas, em relação à conciliação de horários escolares e de treino, Luís Castro refere que se consegue “com muitas despesas, já que o estado não cria horários para desportistas. Vai entendendo que não é por aí que devemos crescer e nós entendemos que também é por aí que se pode crescer, com a

conciliação da actividade desportiva com a escolar. Então leva-nos a ter que ter acordos com colégios, com escolas secundárias de forma a termos horários que permitam os jogadores treinarem às 10:00h da manhã, às 10:30h da manhã alguns dos escalões e outros escalões treinarem às 16:00h da tarde e outros às 17:30h. São esses acordos e esse grande trabalho desenvolvido pelo departamento pedagógico que nos permite trabalhar a essas horas."

Em relação este aspecto da conciliação entre treinos e escola, Jean Paul refere que "...não é fácil, eles têm uma actividade muito intensa entre treinos e aulas, ... chegam a ter três treinos por dia. Ou seja, às vezes treinam às 11h, almoçam, vão à escola, vêm treinar às 15h30 e depois treinam outra vez às 18h. ...com alguns deles (aqueles que têm disponibilidade e horários compatíveis com a escola) a fazerem mais o treino complementar." "Este é mesmo um treino numa hora diferente do treino normal, mas o problema é que nunca conseguimos que treinem todos aqueles que queremos que treinem, isto porque a disponibilidade escolar dos miúdos não o permite." "E alguns miúdos que não residem cá e são da zona de Lisboa e têm mais problemas para estudar, a nível de horários ou mesmo de concentração, nós trazemo-los para aqui e tiramos partido do facto de termos o protocolo com as escolas, e então temos a possibilidade de arranjar um horário mais compatível com os treinos. Mas é um problema que nós sentimos actualmente e com tendência para piorar. Com o aumento das cargas horárias, torna-se complicado para os miúdos treinarem."

Jean Paul refere que a formação integral dos alunos é uma questão de extrema importância, "embora saibamos que não estamos numa escola de engenheiros nem médicos, nós procuramos promover nos jogadores as competências necessárias de forma a que eles cumpram os mínimos do seu trabalho escolar. ... a escola faz parte de todo este processo que é a formação de jogadores."

Também Marques (1997a) e Dias (2007) como vimos, realçam a importância do ensino na formação dos jovens atletas e na necessidade de compatibilizar as horas de treino com a actividade escolar.

Outro aspecto referido como essencial no desenvolvimento do processo de formação foi a avaliação do processo de treino, Luís Castro refere que "há processos de avaliação precisos daquilo que se está a passar no FCP em termos de formação". Essa avaliação é feita através de "... contactos permanentes entre todos os que interferem no processo e que nos permite cada vez mais uma maior identificação de todo o processo. Portanto estamos permanentemente em contacto, são promovidas reuniões, muitas vezes encontros antes de um treino, no final de um treino estamos todos em sintonia." Posteriormente a avaliação continua em situação real de jogo "pela forma como a equipa desenvolve o seu jogo, pela forma como a equipa ultrapassa os seus obstáculos, pela forma como a equipa se apresenta em campo, pelas suas dinâmicas, claramente fica evidenciado que o documento está a ser posto em prática e a forma como o gabinete técnico acompanha os treinos e as conversas que vamos tendo diariamente com os treinadores de forma a realinharmos processos, rectificarmos processos, a chegarmos onde queremos, isso é feito de uma forma permanente e cuidada." A avaliação do processo de treino está, forçosamente, ligada à avaliação dos treinadores, e relativamente a isso, quando Luís Castro foi questionado sobre se a avaliação era feita através dos resultados desportivos ele respondeu que "não só, mas também... Nós não podemos subir equipas ao escalão sénior, temos que fazer subir jogadores. Portanto, temos que construir equipas não abdicando de desenvolver individualmente este ou aquele jogador que tem que ser direccionado para a equipa A."

Em relação à avaliação do processo de treino e aos resultados alcançados na formação, Jean Paul é claro: "Quando falo em resultados na formação, refiro-me, como é óbvio, à capacidade que temos tido de encaminhar jogadores de bom nível para o futebol sénior, quer para o nosso, quer até para clubes da Europa o que tem acontecido muito ultimamente" Jean Paul explica que "... ganhar ou perder na formação, para nós, não é o mais importante e não tem a importância que tem para outros formadores." E acrescenta que tem contactos informais "... todos os dias, e reuniões também com muita frequência. Neste momento, e devido aos muitos anos de trabalho que temos juntos, por vezes

são mais os treinadores que solicitam as conversas e reuniões comigo, do que propriamente eu com eles. São eles que vêm ter comigo, o que eu acho muito interessante, naturalmente, porque inicialmente eu tinha muito mais preocupações com questões relacionadas com o controlo do treino e hoje tenho menos, pois sei o que cada um faz ou é capaz de fazer.”

De acordo com especialistas como Marques (1997) e Mesquita (1997), a especialização poderá ocorrer mas só depois de cumpridos os objectivos estipulados para as respectivas fases de desenvolvimento do jovem atleta.

Para Luís Castro, "a especialização é feita desde muito novo, desde que chegam. Porque eles começam a trabalhar em determinados lugares e depois podem derivar para um ou para outros, mas eles notam, claramente, aquilo que vão ser no futuro, a maioria deles, quando chegam a faixa etária dos 13 anos, 12 anos, já temos a percepção daquilo que eles vão ser e por onde é que eles se vão deslocar em termos posicionais e há, claramente, essa especialização quando chegam a uma determinada idade. Até lá vemo-lo mais no global, no todo, não de uma forma tão específica como o vemos após os 13 anos." Segundo este coordenador, e como já referimos, em relação ao trabalho desenvolvido sobre o atleta, existe uma especialização desde muito novo, pois "ele passa por várias posições do campo, não passa por todas as posições do campo. Um lateral direito passa pela posição de lateral esquerdo também ou pela posição de ala no corredor; os jogadores do corredor central passam por várias posições no corredor central; os dos corredores laterais também; portanto, não passam por todas as posições mas passam em funções de corredores que ocupam dentro do terreno."

Pelas palavras de Jean Paul podemos verificar que existe uma preocupação com a especificidade de algumas posições e o seu trabalho específico. “Actualmente, nós não temos muita facilidade em desenvolver esse trabalho mais personalizado, mas desenvolvemos, na medida das nossas possibilidades, aquilo a que nós chamamos o treino complementar ou específico. No entanto, esse trabalho é sempre um pouco condicionado,

porque nós não conseguimos que os pontas-de-lança estejam aqui todos a determinada hora e dia para fazer trabalho específico, só conseguimos ter alguns deles.” Acrescenta que, em relação ao trabalho específico, “fazemos durante o treino normal e fazemos também neste treino complementar ou específico. Este é mesmo um treino numa hora diferente do treino normal, mas o problema é que nunca conseguimos que treinem todos aqueles que queremos que treinem, isto porque a disponibilidade escolar dos miúdos não o permite. ... Em função dos miúdos que estão disponíveis nesse momento, nós procuramos juntá-los em grupos e fazer um trabalho mais específico e mais individualizado a que chamamos treino complementar.”

Outro aspecto importante na estruturação do treino referido por Jean Paul é relativo à carga e ao horário semanal de treinos, “... com treinos bi-diários semanais só há dois grupos, os sub-17 e os sub-18 e 19. Portanto, só esses é que têm esses horários. E alguns destes podem ter, como já falamos, um treino complementar. Dos sub-17 para baixo, têm um treino por dia, com alguns deles (aqueles que têm disponibilidade e horários compatíveis com a escola) a fazerem mais o treino complementar.”

4.4 - ESTRUTURA ORGANIZATIVA

Segundo os especialistas a qualidade e organização dos intervenientes de uma estrutura tão complexa como a de um clube de futebol é fundamental para o seu sucesso. Essa organização passa pela definição dos cargos e pela definição das funções, responsabilidades e competências dos elementos dessa mesma estrutura (equipa técnica, médica, pedagógica, psicológica...).

Actualmente os treinadores acumulam várias funções dentro do clube, algumas delas no âmbito das questões organizativas. Portanto, segundo os autores consultados, é essencial libertar o treinador dessas responsabilidades e focar a sua atenção para as questões que realmente são da sua competência, como a orientação e treino da equipa. Ao libertar-se e deixar as questões organizativas para outros responsáveis, o treinador terá mais condições para desenvolver e potenciar o seu trabalho. Além disso, é também essencial haver estabilidade

nas estruturas técnicas e directivas de forma a poderem ser implementados e concretizados os objectivos traçados pelos clubes. É usual que, além da enorme carga de funções que os treinadores têm numa estrutura simples, a sua posição estar dependente dos resultados desportivos e normalmente não existe o espaço temporal necessário para colocar em prática as suas ideologias e os seus projectos.

Alguns autores como Azenha (1999) e Maçãs (2006) defendem aparecimento de quadros intermédios para a gestão dos clubes de futebol como o cargo de Director Desportivo. Esta é uma profissão que estando a aparecer, ainda não tem as suas funções perfeitamente definidas. No entanto, o essencial é que os clubes criem estruturas de apoio, ao presidente e ao treinador, para a sua gestão e que consolidem a política que o clube adoptou, retirando o risco de a alterar frequentemente devido às constantes modificações causadas pela saída do treinador principal, que depende dos resultados desportivos da sua equipa.

Portanto, o modelo actual de gestão para os clubes de futebol alicerçado numa estrutura simples baseada no presidente e treinador está ultrapassado, é necessário dotar os clubes de estruturas que dêem resposta às complexas solicitações de um clube de futebol moderno que, para além dos aspectos desportivos, encontra nos aspectos financeiros factores essenciais da sua sobrevivência. Uma gestão sustentada será alicerçada na relação encontrada entre estas vertentes, pois, o Futebol de hoje “implica jogo e negócio”.

Na análise das entrevistas efectuadas nos dois clubes verificamos que estes não apresentam nem estruturas organizativas, nem um modelo de gestão simples. Apresentam estruturas complexas com funções definidas que, pela sua interacção, permitem o seu melhor desenvolvimento. Para além da existência dos coordenadores da formação, notamos a presença de várias funções/cargos ao longo da entrevista.

No SCP, segundo Jean Paul, encontramos várias referências a vários cargos/funções dentro da estrutura: o coordenador, treinadores de vários escalões, departamento de prospecção, gabinete psicopedagógico, apoio psicológico, departamento financeiro, profissionais ligados ao recrutamento,

departamento de *Scouting*, departamento médico, departamento de observação de jogos dos escalões de formação. O clube apresenta um departamento médico e a ligação desse departamento com a equipa técnica é “sempre através do nosso coordenador do trabalho físico....” “A área da nutrição é gerida pelo departamento médico. Nós fazemos um programa que é enviado para quem faz as refeições. Por vezes, também há acções de formação sobre nutrição para os atletas. Temos uma psicóloga que faz parte do gabinete psico-pedagógico e temos mais uma que está a fazer estágio, mas é uma área em que ainda vamos evoluir.” Sobre o departamento de observação dos jogos dos escalões de formação, Jean Paul refere que a informação que recolhem dos adversários é “fundamentalmente a organização defensiva e ofensiva do adversário, a forma como fazem as transições.” E o mesmo se passa relativamente às informações recolhidas da observação das equipas do clube. Existe também no clube um protocolo com duas escolas, uma preparatória e uma secundária, e temos um gabinete psicopedagógico que lhes dá todo o apoio que necessitem ao nível dos estudos. “As professoras que compõem este gabinete substituem os encarregados de educação e vão às reuniões da escola. E depois há momentos durante o dia, e à noite também, na sala de estudo, reservados ao estudo e à realização dos trabalhos de casa onde também está uma professora deste gabinete a apoiá-los.” “...têm actividades à noite com uma pessoa que fica cá com eles. E existe ainda a formação complementar que nós lhes damos, segundo um programa de formação complementar. Por exemplo, vai haver agora uma concessão sobre sexualidade para um dos grupos, porque fazemos as concessões adaptadas aos vários escalões.” “... Temos uma psicóloga que faz parte do gabinete psicopedagógico e temos mais uma que está a fazer estágio, mas é uma área em que ainda vamos evoluir”, pois, “neste momento ainda só fazemos àqueles jogadores que têm mais necessidades.”

Relativamente à estrutura organizativa da formação, Jean Paul define-se como coordenador da formação. “Quando eu fui encaminhado para coordenador da formação, tinha já uma vivência de três anos como treinador dos jogadores que

saíam da formação do Sporting, o que significa que eu conhecia o perfil dos jogadores”.

Por sua vez Luís Castro, em relação ao FCP, diz que “na nossa formação temos que alicerçar-nos muito bem em termos de processos de forma a servi-los melhor. É isso que estamos a tentar e é isso que temos a certeza que vamos conseguir com a caminhada que iniciamos com o nosso projecto “Visão 611”. Segundo o mesmo, a estrutura organizativa para a formação é constituída por um director geral para todo o futebol, tem um director técnico, tem os *team managers* que são aqueles que trabalham directamente com os elementos de cada escalão, ... e tem as equipas técnicas de cada escalão ... treinadores, treinadores assistentes ... é esta a forma de nós organizarmos o nosso futebol formação, em termos de hierarquias.” Luís Castro refere que o FC Porto apresenta todos os departamentos que podemos imaginar, “desde transportes, equipamentos, médico, secretariado, desportivo, jurídico, departamento de *Scouting*, um departamento pedagógico. O departamento pedagógico por exemplo, funciona com um assistente social, com psicólogos, com professores. Segundo Luís Castro, existe um local destinado a esse apoio pedagógico: “sim temos a nossa “Casa do Dragão” onde vivem os jogadores que são de fora, onde vão os professores e os apoiam. E no “Olival”, no centro de treinos, também temos apoio após os treinos e antes dos treinos a alguns jogadores que estão em maior dificuldade na escola.” De acordo com o mesmo coordenador, “hoje o futebol é transversal, todos os departamentos têm alcance transversal no clube. Todos estão ao serviço de todos.” E que “cada departamento tem a sua importância, não há nenhum que se sobreponha a outro, todos são importantes no processo. Não separamos.” Acrescenta que “todos são comuns, todos são ligados. Os que servem a equipa sénior servem a formação.”

Desta forma, verificamos que os dois clubes em questão apresentam estruturas organizativas complexas com cargos e funções perfeitamente definidas, nomeadamente nos seus patamares intermédios de gestão, onde apresentam profissionais que dão consistência e estabilizam as Filosofias e Metodologias

definidas para os clubes, retirando a incerteza temporal de um projecto alicerçado num treinador que depende de resultados desportivos.

Julgamos importante destacar as afirmações dos entrevistados relativamente ao trabalho dos departamentos de detecção e selecção de talentos.

Castro, refere que "acho importante, não. Eu acho o mais importante. Acho o fundamental. Muitas vezes uma formação tem sucesso ou não tem sucesso dependendo da forma como recruta. Não podemos trabalhar muito o jogador se não tiver talento, ele nunca chegará a níveis muito elevados. Portanto estará aí o "segredo das formações em recrutar cada vez melhor."

Jean Paul também evidencia a importância do Departamento de detecção e selecção de talentos ao referir "... que o nosso trabalho é muito influenciado pelo recrutamento, onde somos bastante exigentes, as pessoas que mais lidam com o recrutamento até dizem que somos demasiado exigentes..."

Relativamente aos aspectos que os atletas a recrutar deverão apresentar, Castro refere que "os aspectos físicos, não. Quando ele é mais novo, os aspectos de relação com a bola, a capacidade que ele tem de se relacionar com ela. " E só posteriormente dão maior atenção às características tácticas e mais específicas.

Segundo Castro, o recrutamento no FCP é direccionado para uma "escolha de atletas com talento inato por posição. O talento de um homem no meio campo não tem que ser o talento de um defesa central. Agora numa fase inicial sim, numa fase inicial procuramos um talento, numa fase posterior, dependendo da idade, procuramos outro tipo de talento. O talento depende muito da idade." Já que para este coordenador, um talento "é inato e é desenvolvido". "Temos uma rede de observadores espalhada pelo país, denominados observadores locais, que passam a informação para o gabinete de prospecção e observação."

Neste processo de avaliação de selecção de atletas, Jean Paul refere que "temos um programa de formação desportiva em que definimos conteúdos por escalão, objectivos mínimos por escalão ... os que não conseguem cumprir ou

atingir esses objectivos mínimos depois têm dificuldade em subir de escalão e depois acabam por sair”

Em relação ao recrutamento em outros países, Luís Castro afirma que "cada vez o mercado português é um mercado mais escolhido, nós somos 10 milhões e os miúdos, infelizmente, afastam-se do desporto porque a escola também não o permite (já falamos desse problema) e felizmente ainda há países em que lhes é permitido de manhã à noite ter esse contacto com a rua e com a bola e com uma forma diferente de crescer". Reforçando esta ideia, Fonseca & Garganta (2006), citando Garganta (2004c) afirmam que o Futebol de rua vai desaparecendo "...como resultado da quantidade torrencial de matérias e de horas lectivas que a escola crescentemente impõe às crianças e jovens, o que associado ao crescimento urbano desenfreado, sonegam, cada vez mais, o direito à fruição dos jogos de rua e anunciam o respectivo desaparecimento”.

Segundo Luís Castro, o FCP como clube de dimensão mundial que é, tem que se expandir em termos de observações e de captações de possíveis talentos, e isto é feito de uma forma muito criteriosa, pois quando trazem alguém tem que ser com valor. Têm a noção que o mercado é pequeno, é muito curto e lançam “tentáculos” para outros mercados. E, acrescenta, que a responsabilidade desse recrutamento recai no "departamento de *scout* que é especializado nessa área e, portanto, controla o processo de uma forma muito profissional e é um departamento pelo qual nós temos muita, muita confiança."

Também Jean Paul demonstra preocupação em relação a esse tema uma vez que pensa que “a capacidade técnica está cada vez menos visível nos nossos jogadores. Há menos espaços e não é por acaso que o mercado brasileiro e africano se tornaram tão apetecíveis neste momento. Nesses países e continentes, em função da ordem social, ainda há muito Futebol de Rua. Hoje há uma discussão que está na ordem do dia, que tem a ver com o facto de os clubes maiores e que mais se dedicam à formação terem muitos estrangeiros. Esta é uma questão muito recente, mas isto acontece porque na verdade nós olhamos para as nossas selecções e para os jogadores dos clubes mais fortes na formação e, para determinadas posições, não existem jogadores. Nós

damos connosco a pensar que no escalão sub-18 não há um escalão de qualidade. Então, se não há em Portugal, o que é que temos que fazer? Se nós queremos um guarda-redes sub-18 com qualidade, temos que ir buscá-lo fora. E eu estou a falar do estrangeiro porque isso tem a ver com o Futebol de Rua, já que a questão dos miúdos que vêm do estrangeiro para aqui só se coloca se nós não tivermos um jogador português com qualidade para determinada posição. Isso faz parte do futebol e são, no fundo, regras de mercado". Segundo Jean Paul, "o recrutamento faz-se fundamentalmente em escalões mais baixos, porque também depois, em escalões mais altos, onde o grau de exigência já é mais elevado, há mais dificuldade de entrar aqui algum jogador, falando de atletas que vêm do estrangeiro. A partir dos sub-16 e sub-17, o nosso entendimento é o seguinte: se não são jogadores em relação aos quais nós perspectivemos possibilidades de integração no futebol sénior, não se justifica nós contratarmos. Isto significa que eles têm que ser melhores do que os que já temos e preencherem também outro requisito, que é vermos neles a capacidade de integrarem na nossa equipa A. Não faz sentido contratar mais um jogador, que até poderá ser um jogador de bom nível e de primeira liga, porque então para isso nós já tem os cá alguns que vão conseguir lá chegar" Por outro lado, também "... evitamos a todo o custo desenraizamentos desnecessários, como por exemplo trazer um miúdo de fora num determinado ano e mandá-lo embora no ano seguinte. Isto, nós evitamos a todo o custo. E para que isto não aconteça, se temos dúvidas, então o miúdo não vem. Esta situação não acontece aqui e os treinadores sabem que não aceito isso." ... o que nós fazemos é tomar decisões muito ponderadas e reflectidas do momento do recrutamento ... estamos a falar de decisões que têm que ser tomadas com miúdos que têm doze, treze e catorze anos, em que as coisas não estão totalmente definidas e é raro o caso em que nós dizemos que nos enganámos. Também temos tido a sorte de acertar tantas vezes e só com essa sorte é que isso também é possível."

Tal como verificamos na bibliografia consultada, estes clubes também apresentam Departamentos de Detecção e Selecção de Talentos perfeitamente estruturados, distribuídos por Portugal e pelo estrangeiro. A prospecção no

estrangeiro deve-se ao facto de colmatar as lacunas causadas pelo desaparecimento do Futebol de Rua.

Outro aspecto relacionado com a estrutura da formação está directamente ligado à selecção e perfil dos treinadores da formação.

De acordo com os autores consultados, como Adelino et al (1998), Mesquita (1997), Marques (2002), Araújo (1997), Silva (1999), Ramos (1999), o papel do treinador e as experiências por este orientadas são determinantes no sucesso da formação desportiva dos jovens atletas.

Relativamente à selecção dos treinadores para a formação, Luís Castro afirma que "há critérios de escolha de selecção de treinadores. Está bem definido pelo FC Porto quais são os critérios que levam à escolha do treinador. E todos aqueles que vierem a entrar no FC Porto têm que obedecer a esses critérios que são critérios nossos, muito próprios, que levam desde a formação pessoal do treinador, à formação profissional do treinador ... Estão definidos por nós. Nós, departamento de futebol, a direcção técnica". Refere ainda que a avaliação dos treinadores não é apenas feita pelos resultados desportivos, "não só, mas também. Pela qualidade do nosso jogo, pela qualidade dos nossos jogadores, pela forma como se formam individualmente os jogadores, não só como a equipa trabalha."

Jean Paul refere que na medida do possível procuram integrar licenciados. "...Depois, em função do desempenho deles, vamos vendo os que são organizados, os que têm disponibilidade, os que têm competência técnico-científica, os que são persistentes, pacientes, há aqui toda uma série de requisitos que nós vamos procurando perceber neles todos os dias, naturalmente sob um ponto de vista de avaliação". Em relação às habilitações dos treinadores, Jean Paul afirma que "nós não fazemos questão que as pessoas tenham formação via FMH, ou via académica. O curso de treinadores para nós é suficiente... Agora o que nós fazemos realmente questão é que as pessoas tenham uma formação, isso é imprescindível."

Assim, e no que concerne aos factores-chave que levam ao sucesso desse processo de formação, Jean Paul aponta a estabilidade na estrutura técnica como o principal factor. Para ele, “a estabilidade na estrutura técnica é muito importante e o treinador perceber que, através desta promoção de estabilidade que, ganhar ou perder na formação, para nós, não é o mais importante e não tem a importância que tem para outros formadores. O facto de haver estabilidade directiva também tem ajudado bastante o nosso trabalho”.

Para Luís Castro o factor primordial do sucesso do FCP é a identificação com o documento conceito-metodológico que teve a grande virtude de conseguir que todos ficassem muito mais identificados com o que devem fazer no dia-a-dia. Segundo o coordenador do FCP este documento é um espaço de reflexão.

Podemos verificar que este aspecto organizacional é bastante referenciado pelos dois coordenadores e são apontados como factores-chave para o sucesso de todo o processo de formação de atletas.

4.5 - INATO OU ADQUIRIDO

Esta é uma questão fulcral para o nosso estudo, uma vez que esta dicotomia entre o inato e o adquirido coloca-se ao longo de todas as nossas preocupações. Esta problemática condicionará toda a política de formação de um clube. Pois se acreditarmos que a formação de atletas resulta única e exclusivamente de factores genéticos, então, será suficiente uma boa política de recrutamento de atletas com um bom gabinete de detecção e prospecção de talentos que se encarregará de descobrir os melhores. Se, por outro lado, acreditarmos que a formação de um campeão resulta apenas do treino, através de uma prática deliberada, então investiremos apenas em pessoas capazes de, através do treino e de metodologias apropriadas, conseguir os objectivos da formação descurando por completo a prospecção e detecção de talentos. Por fim, se acreditarmos que a *expertise* é alcançada com a conjugação destes dois factores, ou seja, que depende do trabalho desenvolvido, depende dos estímulos que proporcionamos aos atletas através de um treino dirigido e de uma prática deliberada, mas que depende, também, dos factores genéticos dos

indivíduos sendo, eles, os responsáveis pelos limites de cada um; então, teremos que organizar o clube de forma a conseguirmos detectar os mais predisposto geneticamente para que com uma prática deliberada atinjam a plenitude ao nível de performance e, dessa forma, estaremos a “fabricar” Talentos.

Da análise das entrevistas efectuadas verificamos que, em ambos os clubes, existe preocupação com estas vertentes. Os dois clubes apresentam uma preocupação com as suas Estruturas Organizativas apresentando Gabinetes de Detecção e Prospecção perfeitamente definidos, de forma a desenvolverem um trabalho assente em Metodologias próprias. Com estas Estruturas e Metodologias pretendem, por um lado, descobrir os atletas com as melhores predisposições e, por outro lado, desenvolver uma Filosofia de Formação Integral, através de uma Prática Deliberada. Colocar em prática esta Filosofia é um processo longo, para isso é importante ter uma Estrutura que perdure no tempo, com profissionais competentes, libertos da pressão dos resultados desportivos.

Estes clubes apresentam, então, uma trilogia que julgamos ser essencial para o sucesso de um clube. Têm Departamentos de Prospecção que escolhem os atletas que apresentam as melhores predisposições; apresentam metodologias e profissionais competentes que desenvolvem uma Prática Deliberada que vai exponenciar todas as capacidades do jovem atleta; alicerçado numa Estrutura Organizacional que perdure no tempo, capaz de dar resposta ao fenómeno complexo de hoje, que é o Futebol em geral e os Clubes em particular.

5 - CONCLUSÕES

Os dois clubes em estudo apresentam Estruturas Organizativas complexas com vários elementos e com funções perfeitamente definidas. Apresentam, também, patamares intermédios na sua gestão que permitem libertar o treinador da sobrecarga de funções, contribuindo para uma maior potenciação do trabalho específico de treino.

Podemos concluir que os dois clubes estudados têm claramente definido o seu Modelo de Formação, tendo como objectivos desse modelo, por um lado a Integração dos seus Atletas nas suas Equipas Seniores. Isto apesar do Sporting CP privilegiar uma integração directa, e o FC Porto optar por uma política de cedência a outros clubes, até que os seus atletas atinjam o seu estado de maturação para, posteriormente, regressarem. Por outro lado, outro dos objectivos do seu Modelo é a Formação Integral dos seus Atletas da Formação. Os dois clubes têm uma grande preocupação com o Perfil do Jogador a formar e apontam como características essenciais a sua inteligência e a sua cultura táctica. Para além dos aspectos tácticos, físicos técnicos... os clubes evidenciam uma forte preocupação no desenvolvimento da inteligência, como característica primordial na evolução do jogador, apontando a conciliação do treino, com a actividade escolar como um factor preponderante na formação integral dos seus atletas. No entanto, ambos apresentam enormes dificuldades nesta gestão de conciliação dos horários escolares com os de treino. A metodologia encontrada para ultrapassar esta dificuldade, também é comum, e passa, por um lado, pelo estabelecimento de protocolos com algumas escolas, por outro, pela existência de pessoal especializado no acompanhamento e apoio às tarefas escolares nos dois clubes.

Apesar de ambos os clubes apresentarem preocupações no processo de especialização dos seus atletas, no FC Porto essa especialização é feita desde muito novo e por sectores, tendo em conta os diferentes corredores do campo. Por seu lado, no Sporting CP, essa especialização é feita em determinadas posições do campo e com trabalho específico.

Neste Processo de Formação de Jogadores verifica-se que em ambos os clubes, toda a estrutura está identificada com os objectivos desse processo e com a sua operacionalização, havendo uma forte interligação entre todos os agentes do processo, tendo por base um Modelo de Jogo comum a todos os escalões. No entanto enquanto no FC Porto esse Modelo de Jogo é comum ao da equipa sénior, no Sporting CP o dos escalões de formação difere do da equipa sénior.

O processo de avaliação dos treinadores e do processo de treino nos dois clubes não é exclusivamente focado nos resultados desportivos. Ambos apresentam critérios bem definidos na Selecção dos seus Treinadores. Após essa selecção, os clubes apresentam uma grande preocupação com a sua integração e identificação com a filosofia e os objectivos do seu processo de formação.

No que se refere à prospecção, os dois clubes apresentam preocupações no recrutamento de atletas com qualidades inatas, mesmo noutros países, para que, posteriormente, com a sua organização possam exponenciar estas capacidades, através de uma prática deliberada, procurando atingir a *expertise*, ou seja, construir talentos. Esta procura, muitas vezes no estrangeiro, aparece como forma de ultrapassar a, cada vez maior, falta de atletas com qualidade em Portugal. Apontam como factor para essa “falta de jogadores”, a extinção do Futebol de Rua, que está, por sua vez, directamente relacionada com a falta de espaços nas cidades e de tempos livres.

.

Ambos os coordenadores sugerem que a aposta na formação é um dos caminhos para ajudar a uma gestão mais sustentada. Com esta Filosofia podemos verificar que ambos os clubes apresentaram retornos com a

promoção e venda dos seus activos formados no clube. O F. C. Porto arrecadou receitas consideráveis nestes últimos anos, enquanto o S. C. Portugal também teve retorno ao apresentar, na sua equipa sénior, vários jogadores que tendo sido produto do seu trabalho de formação são a base da sua equipa sénior e com potencial bastante para serem rentabilizados.

Em relação aos factores de sucesso na formação de atletas fica evidente que, os dois clubes apresentam condições materiais e ao nível das instalações que lhes permitem trabalhar sem qualquer condicionalismo nesta área. Para além deste, realçam a importância dos seus corpos técnicos, o S. C. Portugal apresenta a estabilidade da sua estrutura como factor preponderante no seu sucesso, enquanto o F. C. Porto apresenta a identificação do seu modelo de jogo de formação por todos os agentes que colaboram no processo.

6 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO / NOVAS PROPOSTAS DE TRABALHO

Este estudo tinha como objectivo principal, verificar de que forma os clubes de dimensão superior estavam organizados e qual a sua política na formação de atletas. Pensamos que neste trabalho, conseguimos ter uma imagem muito aproximada desta realidade nos clubes aqui estudados. No entanto gostaríamos de conseguir incluir outros clubes, nomeadamente o S.L. Benfica, na amostra deste estudo e dessa forma conseguirmos uma realidade mais aproximada da formação nos clubes de dimensão superior em Portugal.

Neste trabalho foi Analisada e Caracterizada a Estruturação do Departamento Desportivo de Clubes de Referência na Formação de Atletas em Portugal. Após este estudo ficamos identificados com a Estruturação e as Metodologias usadas por estes clubes nos seus Processos de Formação de Atletas. Neste estudo pudemos concluir que estes clubes apresentavam Estruturas Complexas. Propomos em futuros estudos uma análise mais aprofundada no que diz respeito às suas Estruturas Organizativas e a relação directa que estas têm no sucesso dos seus Projectos de Formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adelino, J., Vieira, J. & Coelho, O. (1998). Jovem no Desporto: Um pódio para todos. *Treino Desportivo*, I (2), 19-31.

Adrianse, C. (1993). Entrevista in *Jornal Público*, 26 de Abril, 34

Andrade, T. (2007). "O objectivo é formar jogadores à Porto". *Jornal O Jogo*, 26 de Março, 16.

Anunciação, P. (2007). Bwin Liga com muitos estrangeiros. *Jornal O Jogo*, 25 de Junho, 44.

Araújo, J. (1987). Intervenção de encerramento: Conclusões do *III Seminário Internacional de Desportos Colectivos*. Espinho.

Araújo, J. (1997). A atitude profissional do treinador. *Treino Desportivo*, 1, 3-10.

Araújo, M. (1998). *Congruência entre modelo de jogo do treinador e o futebol praticado pela equipa: o contra-ataque. Um estudo de caso em futebol de alto rendimento*. Porto: Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

Azenha, C. (1999). Gestão/organização do desporto: A orgânica funcional de um departamento de futebol. *Training*, 0/bis/99, 25-28.

Azenha, C. (2007). *Que modelo de jogo?* Conferência apresentada ao *III Congresso Internacional de Futebol. Aprendizagem, Investigação, Jogo...Um Estádio em Festa*. 24 a 26 de Maio, Maia.

Bayer, C. (1994). *O Ensino dos Desportos Colectivos*. Lisboa: Dinalivro.

Benfica SAD. (2007). Ecos da luz. *Jornal de Notícias*, 10 de Março, 48.

Bento, J. (1991). *O desporto na escola e o desporto no clube*. Ed. Câmara Municipal de Oeiras

Bento, J. (1999). *Contextos e Perspectivas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Bento, P. (2007). "No final do jogo estaremos a um ponto do primeiro". *Jornal O Jogo*, 13 de Abril, 16.

Carvalho, M. (1994). *Desporto e Autarquias Locais. Uma nova via para o desenvolvimento desportivo nacional*. Porto: Campo de Letras.

Castro, L. (2007). "O objectivo é formar jogadores à Porto". *Jornal O Jogo*, 26 de Março, 16-17.

Confederação do Desporto de Portugal (2007). Declarações sobre o futuro do desporto na União Europeia. Consult 4 Junho de 2008, disponível em <http://www.cdp.pt/comunicacao-marketing/noticias-cdp/1-Geral/8721-declaracao-de-lisboa-sobre-o-futuro-do-desporto-na-uniao-europeia.html>

Constituição Portuguesa. (2004a). *Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto*. Consult 5 de Setembro de 2008, disponível em

<http://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheIniciativa.aspx?ID=33201>

Constituição Portuguesa. (2004b). Lei nº 18/2004 de 11 Maio de 2004. Diário da República. I Série - A; nº110. Consult 5 de Setembro de 2008, disponível em http://www.dgert.mtss.gov.pt/Conteudos%20de%20ambito%20geral/Igualdade/iqualdade_doc/13Lei%20_18.pdf

Correia, A. (1997). Estratégias e federações desportivas. *Revista Horizonte*, XII, 20-28.

Cruyff, J. (1992). Entrevista in *Revista Les Cahiers du Football*, 3, Maio

Deaking, J. & Copley, S. (2003). A Search for Deliberate Practice: An Examination of the Practice Environments in Figure Skating and Volleyball. In J. Starkes, K. Ericsson (Eds.), *Expert Performance in Sports: advances in research on sport expertise* (115-135). Champaign, IL: Human Kinetics.

Dias, G. (2000). “A posse de bola no futebol”. Um indicador da qualidade e rendimento das equipas. *Porto: Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto*.

Dias, L. (2007). Entrevista in *Jornal O Jogo*, 15 de Maio, 12

Ericsson, K. (2003) Development of Elite Performance and Deliberate Practice: An Update From the Perspective of the Expert Performance Approach. In J.

Starkes, K. Ericsson (Eds.), *Expert Performance in Sports: advances in research on sport expertise* (49-83). Champaign, IL: Human Kinetics.

Evangelista, J. (2007). A maioria dos clubes é incumpridora. *Jornal Record*, 03 de Maio, 34.

Federação Portuguesa de Futebol (2005). Manual de Licenciamento do clubes de futebol para as competições da UEFA - Época 2006/2007.

Fernandes, A. (1994). *Métodos e regras para Elaboração de Trabalhos Académicos e Científicos*. Porto: Porto Editora.

Fernandes, M. (2007). Entrevista in *Jornal O Jogo*, 13 Maio, 17.

Ferreira, J. (1999). "Falta de dinheiro gerou aposta no produto nacional". *Jornal Record*, 7 de Fevereiro, 7-10

Ferreira, D. (2007). Estudos são prioritários na vinda para Portugal. *Jornal O Jogo*, 27 de Março, 24.

Ferreira, J. (2006). "Ninguém pensa o futebol português". *Jornal de Notícias*, 15 de Fevereiro, 51.

Ferreira, J. (2007). "Sem margem para errar". *Jornal de Notícias*, 10 de Março, 47.

Fonseca, H. & Garganta, J. (2006). *Futebol de Rua: um Beco com Saída. Do jogo espontâneo à prática deliberada*. Lisboa: Visão e contextos.

Frade, V. (1985). *Alta competição: Que exigências do tipo metodológico?* Comunicação apresentada ao Curso de Actualização – Futebol. ISEF - UP.

Franco, L. (2007a). "150 milhões é um passivo governável". *Jornal O Jogo*, 14 de Março, 19.

Franco, L. (2007b). "Quero o passivo a 150 milhões". *Jornal Record*, 14 de Março, 23.

Franco, L. (2007c). "Talentos baixam custos com futebol". *Jornal O Jogo*, 14 de Março, 18.

Garganta, J. (1996). *Modelação da Dimensão Tática no Jogo de Futebol*. In *Estratégia e Tática nos Jogos Desportivos Colectivos*. Porto: CEJD. FCDEF - UP. J. Oliveira & F. Tavares, 63-82

Garganta, J. (1997). *Modelação Tática no Jogo de Futebol: Estudo da fase ofensiva em equipas de alto rendimento*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

Godin, P. (1998). Pour que la pratique sportive précoce soit réellement éducatif: rôle des parents et des entraîneur: Une réflexion étique. *Sport* , N°161/162, 151-156.

Janelle, C. & Hillman, C. (2003). Expert Performance in Sport: Current Perspectives and Critical Issues. In J. Starkes, K. Ericsson (Eds.), *Expert Performance in Sports: advances in research on sport expertise* (19-47). Champaign, IL: Human Kinetics.

Knop, P., Theeboom, M., Martelaer, K., Puymbroeck, L., Wittock, H. & Wylleman, P. (1995). Towards a Sound Youth Sports Policy in the Club. In *European Physical Education Review*, I, 1, 6-14.

Leal, M., & Quinta, R. (2001). *O Treino no Futebol - Uma concepção para a formação*. Edições APPACDM: Braga

Liga Portuguesa de Futebol Profissional. (2006). Comunicado oficial N°397 - Rectificado, Artig.104.04 do Regulamento de Provas Oficiais C.F.R.

Lima, T. (1999). Formação Desportiva. *Revista Horizonte*, XV, 87, 3-6

Maças, V. (2006). O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal. Vila Real. Dissertação de Douturamento apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Marques A. (1997a). A especialização precoce na preparação desportiva. *Treino Desportivo*, XIX, 9-15.

Marques, A. (1997b). Repensar o desporto. *Treino Desportivo*, XIII (75), 73-100.

Marques, A. (2002). Conceito geral do treino de jovens: Aspectos filosóficos e doutrinários de actividade do treinador. *Treino Desportivo*, Edição especial (20), 4-11.

Mesquita, I. (1997). *Pedagogia do treino - A formação em jogos desportivos colectivos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Mesquita, I. (2003). Refundar a cooperação escola - clube no desporto de crianças e jovens. In Gaya, A.; Marques, A.; Tani, G. (Eds), *Desporto para crianças e jovens – razões e finalidades* (143-170). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Mesquita, I. & Araújo, V. (2002). *Processo de formação do jovem jogador de voleibol*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Miranda, D. (2006). O futebol português caminha para a falência. *Jornal Record* - 10 de Janeiro, 23-25.

Mourinho, J. (2002). Quero ganhar títulos com um futebol atractivo. Entrevista in *Revista Dragões*, 16(201), 14-35.

Paul, J. (2007). Sporting fábrica de talentos: mini entrevista a Jean Paul. *Revista Futebolista*, Fevereiro, 18, 28-33.

Pereira, L. (2006). *O Varzim Sport Club - Análise organizacional e estrutural*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Pinto, J., & Garganta, J. (1996). Contributo da modelação da competição e do treino para a evolução do nível do jogo no futebol. In J. Oliveira & F. Tavares (Eds.), *Estratégia e Tática nos Jogos Desportivos Colectivos*. (51-62). Porto: CEJD. FCDEF - UP.

Pires, G. (1995). *Desporto: Planeamento e Gestão de Projectos*. Lisboa: FMH-UTL.

Pires, G. (1998). As áreas organizacionais do processo desportivo: da nova visão global às linhas estratégicas. *Revista Horizonte*, IV, 23, 149-155.

Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.

Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto. O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

Pires, G. (2008). Director Desportivo. *Jornal Semanário Transmontano*. Consult 25 de Agosto de 2009, disponível em <http://www.semanariotransmontano.com/noticia.asp?idEdicao=120&id=5327&idSeccao=1308&Action=noticia>

Platini, M. (2007). Platini orgulhoso pela organização. *Jornal O Jogo*, 14 de Março, 25.

Proença, J. (1998). A identidade do treino de jovens: Da ética à metodologia. *Treino desportivo*, Edição especial I, 11-14.

Queiroz, C. (1986). *Estrutura e organização dos exercícios do treino em futebol*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol.

Queiroz, C. (1989). Entrevista in *Jornal O Jogo*, 2 de Novembro, 14-18.

Ramos, J. (1999). A Formação do Jovem Praticante. *Treino Desportivo*, 14-21.

Rito, J. (2000). *A selecção em Andebol: Um estudo no Académico Basket Clube (ABC) nas categorias infantis, iniciados e juvenis*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto .

Rodrigues, J. (2007). Saber ganhar e saber gastar. *Jornal Record*, 27 de Março, 17.

Roseiro, B. (2007). Protocolos com modelos: Equipa B sem viabilidade em tremos financeiros. *Jornal Record*, 27 de Março, 13.

Rubingh, (2004). Inovar a gestão do desporto. *Livro de actas do 6º Congresso Nacional de Gestão de Desporto - Inovar para melhor competir*. Oeiras, 29 e 30 de Janeiro, 13-18.

Silva, A. (1999). Patrocínio ao Desporto: Objectivos das empresas. *Revista Horizonte*, XV (87), 28-36.

Silva, M. (1999). Treino desportivo com crianças e jovens. *Treino Desportivo*, Edição especial (2), 28-36.

Sousa, G. (1995). Contributo para repensar o clube à luz do marketing estratégico. Porto: Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

ANEXOS

Entrevista ao Coordenador da Formação do Futebol Clube do Porto

1-Formação neste clube, porquê e para quê? Quais são os objectivos da formação no F.C. Porto?

R: Uma questão estratégica, é um trabalho que está totalmente direccionado para a equipa A. Seremos um fornecedor habitual e um fornecedor competente de jogadores para a equipa A.

2-Podemos falar um pouco sobre a estrutura directiva da formação e quais as funções dos seus elementos... dessa estrutura da formação?

R: A estrutura da formação é ... é constituída por um director geral para todo o futebol, tem um director técnico, tem os *team managers* que são aqueles que trabalham directamente com os elementos de cada escalão, ...com...com cada escalão e tem as equipas técnicas de cada escalão.

3-Treinadores, treinadores adjuntos, ...

Treinadores, treinadores assistentes, ... é esta a forma de nós organizarmos o nosso futebol formação, em termos de hierarquias.

4-E em termos de número de equipas por escalão, número de atletas por equipa, número de treinadores por equipa, ... tem alguma preocupação com este aspecto?

R: Claro que temos, ... claramente que temos. Nós queremos ter ...no mínimo uma equipa por idade, não...não olhamos tanto ao escalão...

5-Mesmo nos escalões mais baixos?

R: ...e nos escalões mais baixos temos mais do que uma equipa por escalão. Temos 4 equipas no escalão de sub11, temos 3 equipas no escalão sub13. Em que nos sub11 temos uma do último ano - e essa joga futebol de 11

- e depois temos 3 em - que jogam futebol de 7 - que tem jogadores do ano 0, do ano 1 e do ano 2.

6-E em relação ao número de atletas por equipa e treinadores por equipa também têm essa preocupação?

R: Por escalão sim, por escalão nós temos nos sub11 temos 54 jogadores, nos sub13 temos 54 e depois vamos diminuindo, passamos a 34 nos sub14 e passa a 22 nos sub15.

7-E o rácio treinador / atletas? Nesses 54 atletas tem mais do que um treinador certamente?

R: Sim, sim. Depois as equipas técnicas são constituídas por 3 ou por 4 elementos.

8-Como se desenvolve a formação no clube? Existe algum processo/modelo de formação a longo prazo?

R: Temos um documento conceito / metodológico de orientação de todo o jogo e treino. Em que nos guia a todos e nos direcciona a todos para aquilo que devemos desenvolver no dia-a-dia quer em termos de treino e depois com reflexos evidentes nos dias de jogo.

9-Esse documento é elaborado por quem?

R: Foi constituído um gabinete que fez esse documento, constituído por 4 pessoas.

10-A equipa sénior serve de referência para esse processo/modelo? De que forma? (108)

R: A equipa sénior serve-nos como referência de jogadores que nós deveremos fornecer e devemos formar. Porque é ela que nos diz, claramente, através da observação que nós temos, qual é o grau de exigência que nós temos de ter dentro da nossa formação para satisfazer a equipa A.

11-Na elaboração desse documento, têm como princípio o documento dos seniores? Existe alguma ligação?

R: Sim.

12-Independentemente do treinador que venha treinar a equipa sénior?

R: Exactamente.

13-Esse modelo de jogo é um modelo de jogo de equipa ou um modelo de jogo do clube? Cada equipa terá um modelo de jogo, terá uma forma de jogar adaptável ou não ao treinador que tem? Ou, é um modelo geral para o clube e o treinador terá que seguir as normas desse documento?

R: É um modelo geral para o clube e o treinador terá que seguir as normas que estão ... e a filosofia que o documento transpira. Terá que ser um operador do documento. Sem perder a sua identidade enquanto treinador, porque há treinadores que o operacionalizam de uma forma diferente mas não pode fugir aquilo que está lá descrito. Pode chegar aqui um treinador que tenha como conceito um sistema de base, no seu modelo de jogo, 3x5x2 que é impensável no Futebol Clube do Porto, não é desenvolvido e portanto terá que abdicar dele.

14-Existe algum processo de regulação desse modelo de jogo? Qual?

R: Pela forma como a equipa desenvolve o seu jogo, pela forma como a equipa ultrapassa os seus obstáculos, pela forma como a equipa se apresenta em campo, pelas suas dinâmicas, claramente fica evidenciado que o documento está a ser posto em prática e a forma como o gabinete técnico acompanha os treinos e as conversas que vamos tendo diariamente com os treinadores de forma a realinharmos processos, rectificarmos processos, a chegarmos onde queremos, isso é feito de uma forma permanente e cuidada.

15-Portanto é feito por esse gabinete metodológico que acompanha as equipas?

R: Há uma identificação, o documento teve essa grande virtude que foi com que todos ficássemos muito mais identificados, é um espaço de reflexão à volta dele, portanto hoje estamos muito identificados e todos nós sabemos o que devemos fazer no nosso dia-a-dia.

16-Existem reuniões regulares entre os elementos responsáveis por cada uma dessas fases? E, normalmente, como decorrem essas reuniões? Que assuntos são tratados, que documentação é entregue, partilhada?

R: Existem contactos permanentes entre todos os que interferem no processo e que nos permite cada vez mais uma maior identificação de todo o processo. Portanto estamos permanentemente em contacto, são promovidas reuniões, muitas vezes encontros antes de um treino, no final de um treino estamos todos em sintonia.

17-Existem instrumentos específicos para essa avaliação?

R: Há processos de avaliação precisos daquilo que se está a passar no FCP em termos de formação.

18-Como se consegue conciliar a formação com uma equipa sénior de alto rendimento?

R: Isso é uma forma de estar dentro do clube e é um sentir dentro do clube e esse sentir que nos leva a trabalhar de uma forma extremamente exigente e profissional no nosso dia-a-dia, porque sabemos que para sermos esses tais bons fornecedores de que falava no início, temos que criar um “produto de grande qualidade” que são os jogadores e que esses têm que perspectivar, logo no primeiro, segundo ano da sua estada no FCP, na equipa A, têm que perspectivar um possível jogo da Liga dos Campeões. Portanto, tem que estar preparado a esse patamar. Portanto, aquilo que nos une, fundamentalmente, é um estado de espírito é sabermos aquilo que a equipa A pretende atingir. Na nossa formação temos que alicerçar-nos muito bem em termos de processos de forma a servi-los da melhor forma. É isso que estamos a tentar e é isso que temos a certeza que vamos conseguir com a caminhada que iniciamos com o nosso projecto “Visão 611”. É claro no querer atingir esses patamares de exigência da equipa A.

19-Como se consegue conciliar os horários escolares, com os desportivos de treinos, ...?

R: Com muitas despesas, já que o estado não cria horários para desportistas. Vai entendendo que não é por aí que devemos crescer e nós entendemos que também é por aí que se pode crescer, com a conciliação da actividade desportiva com a escolar. Então leva-nos a ter que ter acordos com colégios, com escolas secundárias de forma a termos horários que permitam os jogadores treinarem às 10:00h da manhã, às 10:30h da manhã alguns dos escalões e outros escalões treinarem às 16:00h da tarde e outros às 17:30h. São esses acordos e esse grande trabalho desenvolvido pelo departamento pedagógico que nos permite trabalhar a essas horas.

20-Existe algum apoio pedagógico ou social, oferecido pelo clube, aos atletas? Que tipo de apoio e como funciona?

R: Existe, é o departamento pedagógico. Funciona com um assistente social, com psicólogos, com professores.

21-Também tem apoio escolar?

R: Todos os meninos são obrigados a estudar no F.C. Porto. Não permitimos que ninguém jogue futebol sem ter essa actividade escolar em paralelo, portanto estamos todos em sintonia com o processo.

22-Mas existe um espaço físico para esse departamento, onde os atletas poderão ter explicações, onde existe esse gabinete, onde são chamados, ...?

R: Sim temos a nossa “Casa do Dragão” onde vivem os jogadores que são de fora, onde vão os professores e os apoiam. E no “Olival”, no centro de treinos, também temos apoio após os treinos e antes dos treinos a alguns jogadores que estão em maior dificuldade na escola.

23-Que outros departamentos estão ligados directa ou indirectamente à formação? E como funcionam e se interligam?

R: Todos os que imagina.

24-Médico, transportes, equipamentos, jurídico, ...?

R: Transportes, equipamentos, médico, secretariado, desportivo, jurídico, todos os departamentos. Hoje o futebol é transversal, todos os departamentos têm alcance transversal no clube. Todos estão ao serviço de todos.

25-Alguns desses departamentos são comuns à equipa sénior, ou pelo contrário, todos são independentes da equipa sénior?

R: Todos são comuns, todos são ligados. Os que servem a equipa sénior servem a formação.

26-A detecção e selecção de talentos são importantes no processo de formação? Como funciona este departamento? Até que idades os atletas são recrutados?

R: Acho importante, não. Eu acho o mais importante. Acho o fundamental. Muitas vezes uma formação tem sucesso ou não tem sucesso dependendo da forma como recruta. Não podemos trabalhar muito o jogador se não tiver talento, ele nunca chegará a níveis muito elevados. Portanto estará aí o segredo das formações em recrutar cada vez melhor.

27-Talento é algo que é inato ou desenvolvido?

R: É inato e é desenvolvido.

28-A prospecção e detecção de talentos no F.C. Porto têm como principal objectivo a escolha de atletas com talento inato?

R: A escolha de atletas com talento inato por posição. O talento de um homem no meio campo não tem que ser o talento de um defesa central. Agora numa fase inicial sim, numa fase inicial procuramos um talento, numa fase posterior, dependendo da idade, procuramos outro tipo de talento. O talento depende muito da idade.

29- Portanto, em idades mais jovens, talvez, tenham mais importância os aspectos físicos, as qualidades inatas do atleta...?

R: Os aspectos físicos, não. Quando ele é mais novo, os aspectos de relação com a bola, a capacidade que ele tem de se relacionar com ela.

30-...E mais tarde ter outras preocupações com o desenvolvimento dos aspectos técnicos e táticos, ...?

R: Mais específicas, sim, sim, ..., por aí.

31-Qual a importância dada a este departamento é maior ou menor do que a importância dada à metodologia de formação dos jovens atletas?

R: Cada departamento tem a sua importância, não há nenhum que se sobreponha a outro, todos são importantes no processo. Não separamos.

32-Existe alguma idade ou escalão para se iniciar o processo de especialização na formação? Qual?

R: A especialização é feita desde muito novo, desde que chegam. Porque eles começam a trabalhar em determinados lugares e depois podem derivar para um ou para outros, mas eles notam, claramente, aquilo que vão ser no futuro, a maioria deles, quando chegam a faixa etária dos 13 anos, 12 anos já temos a percepção daquilo que eles vão ser e por onde é que eles se vão deslocar em termos posicionais e há, claramente, essa especialização quando chegam a uma determinada idade. Até lá vemo-lo mais no global, no todo, não de uma forma tão específica como o vemos após os 13 anos.

33-Portanto, o trabalho desenvolvido até aí é um trabalho mais geral, onde ele passa por todas as posições do campo, onde tem várias ...?

R: Ele passa por várias posições do campo, não passa por todas as posições do campo. Um lateral direito passa pela posição de lateral esquerdo também ou pela posição de ala no corredor; os jogadores do corredor central passam por várias posições no corredor central; os dos corredores laterais também; portanto, não passam por todas as posições mas passam em funções de corredores que ocupam dentro do terreno.

34-Como são formulados os objectivos para cada um dos escalões?

R: O objectivo fundamental da nossa formação é comum a todos os escalões que é o jogador entender o jogo do menos complexo para o mais complexo desde que chega ao nosso clube e que vai subindo no escalão, em cada ano que vai ultrapassando da etapa do seu crescimento. Portanto, para

nós isso é o objectivo fundamental, é que ele entenda o jogo. Porque ele quando chega, nós já queremos que ele chegue com qualidades técnicas que nós possamos desenvolver, depois a partir daí a preocupação é ele entender o jogo e saber para o que está a crescer.

35-O clube também recruta atletas estrangeiros? De que forma é processado esse recrutamento? E quais os objectivos dessas contratações?

R: Cada vez o mercado português é um mercado mais escolhido, nós somos 10 milhões e os miúdos, infelizmente, afastam-se do desporto porque a escola também não o permite (já falamos desse problema) e felizmente ainda há países em que lhes é permitido de manhã à noite ter esse contacto com a rua e com a bola e com uma forma diferente de crescer. Nós, como clube de dimensão mundial que somos, temos que nos expandir em termos de observações e de captações de possíveis talentos e é feita de uma forma muito criteriosa para quando trazemos alguém temos que trazer com valor – pelo menos pensamos trazer com valor – e é por aí que caminhamos, temos a noção que o mercado é pequeno, é muito curto e lançamos tentáculos para outros mercados.

36-E essa escolha é feita por quem?

R: O nosso departamento de *scout* é especializado nessa área e, portanto, controla o processo de uma forma muito profissional e é um departamento pelo qual nós temos muita, muita confiança.

37- E quando os atletas vêm para Portugal, depois são acolhidos no centro de estágio e funciona, quase, como um filho do clube? Portanto, o clube passa a ser o responsável pela formação escolar dele, ...?

R: Como os miúdos que vêm de longe, e como, os Portugueses que vêm de outros pontos do país somos os responsáveis pelo crescimento deles. Queremos dar-lhes um crescimento social, cultural e desportivo de forma a – sabemos que nunca podemos substituir famílias porque o afecto da família jamais poderá ser dado por nós, não o conseguimos substituir – criar as

condições máximas para que ele se sinta bem e para que ele não sinta tanta saudade como se não lhe dêssemos essas condições poderia sentir.

38-Existem alguns critérios na selecção dos treinadores? Quais?

R: Há critérios de escolha de selecção de treinadores, está bem definido pelo F.C. Porto quais são os critérios que levam à escolha do treinador. E todos aqueles que vierem a entrar no F.C. Porto têm que obedecer a esses critérios que são critérios nossos, muito próprios, que levam desde a formação pessoal do treinador á formação profissional do treinador.

39- E que estão definidos (critérios) naquele documento de que á pouco falamos?

R: Estão definidos por nós. Nós, departamento de futebol, a direcção técnica, não a parte metodológica. O documento só serve a parte metodológica e retrata o porquê da existência daquele documento.

40-Quem é o responsável pela tarefa de seleccionar os treinadores? E como é avaliado o trabalho destes treinadores? Através dos resultados desportivos?

R: Não só, mas também. Pela qualidade do nosso jogo, pela qualidade dos nossos jogadores, pela forma como se formam individualmente os jogadores, não só como a equipa trabalha. Nós não podemos subir equipas ao escalão sénior, temos que fazer subir jogadores. Portanto, temos que construir equipas não abdicando de desenvolver individualmente este ou aquele jogador que tem que ser direccionado para a equipa A.

41-Em alguma situação, poderá a formação de um jogador – porque perspectiva-se que chegue a sénior – pôr em causa uma equipa num escalão?

R: Não. Arranjamos um ponto de equilíbrio. Sabemos e temos um método próprio de o desenvolver sem prejudicar o trabalho da equipa.

42-A formação de atletas será um custo ou um investimento e em que medida?

R: É um custo quando ele não consegue chegar à equipa A, é um investimento quando ele consegue chegar à equipa A. Portanto tem aqui as duas faces.

43- Em que percentagem colocamos o orçamento da formação em relação ao da equipa profissional do clube?

R: Não é algo que eu domine. Agora temos o investimento que achamos que é necessário para fazer crescer os jogadores e direccioná-los à equipa A. Nada nos falta felizmente. É um clube que tem muita preocupação com a formação.

44-A formação de atletas poderá, de alguma forma, ser um contributo importante para resolução da crise financeira que os clubes atravessam?

R: É claramente. Resolver o nosso e muitas vezes o problema dos outros. Porque nós sabemos que quanto melhor formarmos, menos necessidade os clubes têm de ir buscar fora e portanto aquilo que se produz cá deverá ter custos mais baixos do que os jogadores que venham de fora. Portanto é uma forma de nos socorrermos a nós próprios e o futebol nacional.

Entrevista ao Director Técnico da Academia do Sporting

(Dada a similitude dos assuntos a entrevistar e a proximidade temporal entre a realização dos dois trabalhos monográficos, a conselho do Professor Doutor Júlio Garganta, usamos esta entrevista que foi realizada pelo Miguel Moita e que gentilmente nos cedeu)

- 1 – Existe alguma idade de referência a partir da qual se proceda ao recrutamento de jovens jogadores realizado pelo Sporting?**
- 2 – É público que, nem todos os jogadores vão logo para a Academia quando são referenciados... A partir de que idades (escalão) é que os jogadores ficam “efectivos” na Academia? Ficam todos? Há algumas excepções (ex: jogadores estrangeiros)?**
- 3 – Aquando do ingresso efectivo de um jovem na Academia, existe algum tipo de preocupação relacionada com a família dos jovens? (Que tipo de informação é transmitida e como é realizada essa abordagem?)**
- 4 – A partir do momento que um jovem jogador ingressa nos escalões de formação do Sporting, existe algum tipo de preocupações com a realização de testes (ex: Rx Pulso, Composição corporal, Físicos, Maturação óssea, etc...)?**
- 5 – Como caracterizaria o dia-a-dia de um jovem que resida nesta Academia (Horários: Acordar, refeições, tempo na escola, treino, tempo para estudar, tempo livre – recreação).**
- 6 – Durante a semana, os jovens têm algum tempo definido para passar com a família?**
- 7 – Como é realizado o acompanhamento escolar dos alunos? Existe algum protocolo com Escolas? (Se sim qual a importância desse protocolo)?**

8 - Existe algum tipo de acompanhamento dentro da Academia, como por exemplo: Nutricionistas, Psicólogos, explicadores/professores, etc ...? (Se sim, de que forma é realizado esse acompanhamento – A todos os jogadores ou só àqueles que têm essas necessidades? E esse acompanhamento é realizado em toda a estadia do jovem na Academia ou preparam-se os jovens para serem autónomos?

9 – Partindo do princípio que a Academia possui um regulamento interno, de que forma são tratadas situações em que um jovem é um exemplo a seguir e em outras em que um jovem saia das normas? Prémios e castigos aplicados? (exemplos?)

10 – Como são passados os tempos livres dos jovens residentes na Academia? Que actividades recreativas são realizadas? Por quem?

Funcionamento da Formação do Sporting em relação ao Futebol/Treino

1 – Aquando do recrutamento de jogadores para os escalões de formação, quais as dimensões/características mais privilegiadas?

2 – Quais os principais objectivos definidos para os escalões de formação? Existe alguma diferenciação nos objectivos definidos para os diferentes escalões? (Se sim, quais os níveis definidos?)

3 – Qual a formação que os vários treinadores dos escalões de formação possuem? (formação académica e/ou curso de treinadores?)

4 – Existe um Modelo de Jogo adoptado pelo clube, de referência para todos os escalões? Quais as características, dimensões privilegiadas desse Modelo de Jogo e o porquê das suas escolhas?

5 – Existe um Modelo de treino referência para todos os escalões que contempla exercícios-padrão, de acordo com o Modelo de Jogo adoptado pelo clube?

6 – Existe um Modelo de Jogador com características definidas (humanas e futebolísticas), que interessa fazer sobressair a longo prazo?

7 – Existe um Modelo de Treinador desejado, ou os treinadores são recrutados como tendo potencial e depois recebem formação do próprio clube para assimilarem a filosofia, para então se tornarem num Treinador Modelo desse clube?

8 – Existe alguma preocupação no desenvolvimento da dimensão física nos escalões de formação? Qual a importância dada a essa dimensão em cada um dos escalões? De que forma é trabalhada essa dimensão (No ginásio (treinar p/treinar) ou no campo (treinar p/jogar-afinar)?

9 – Falando especificamente no treino dito de musculação, para aumentar a força, qual a sua importância e com que objectivos é utilizado nos vários escalões, (se é que é utilizado)? Todos os jogadores fazem este tipo de treino ou apenas alguns (que têm necessidades)?

10 – Existe algum tipo de preocupação com o controlo de determinados indicadores fisiológicos? Quais são esses indicadores (ex: Peso, FC, VO2máx, Ácido Láctico, etc.)? Em que alturas existe controlo?

11 – De que forma é feita a interligação entre os vários escalões de formação e os escalões de formação e seniores (reuniões formais, conversas informais, relatórios escritos? Quem é o responsável por essa interligação?

12 – Nos escalões de formação existe a ênfase dos princípios de jogo utilizados pela equipa sénior? É tida em conta a forma de jogar da equipa principal?

13 – O sistema de jogo utilizado pelos escalões de formação é o utilizado preferencialmente pela equipa principal?

14 – Existe alguma metodologia de trabalho instituída para os diferentes escalões?

15 – A qualidade técnica da maioria dos jogadores provenientes da formação do Sporting é um facto inegável. Trabalham esta dimensão de alguma forma específica? Acha que existe alguma relação dessa qualidade técnica com o denominado “Futebol de Rua”? De que forma?

16 – Existe algum “treino personalizado” para posições específicas, em dias da semana pré-definidos? (Se sim, a partir de que escalão?) (ex: um avançado faz um tipo de treino diferente dum defesa, num determinado dia da semana?)

17 – Relativamente à ligação do Departamento Médico com as equipas técnicas dos Escalões de Formação e considerando um jogador lesionado, imaginemos por um prazo acima de um mês, de que forma é ele reintegrado no treino?

18 – É realizada alguma observação dos jogos dos Escalões de Formação? Que tipo de informação pretendem recolher através da observação?

19 – Existe algum tipo de análise e avaliação do trabalho desenvolvido? Qual a sua periodicidade?

20 – Tendo em conta o sucesso que o Sporting apresenta na formação de jogadores com qualidade (e provas dadas no mundo do futebol), na sua opinião, quais serão os factores-chave que ajudam a explicar melhor esse sucesso?

A pedido do Professor Jean Paul Castro, nesta entrevista procedeu-se de forma diferente. Isto é, o professor leu previamente a entrevista e a partir da mesma, que lhe serviu de guião, começou a falar acerca do Modelo de Formação do Sporting de forma totalmente aberta. Apenas foram feitas perguntas relativas a assuntos que não foram abordados pelo Professor.

J.P. – Há um aspecto que eu considero que terá sido uma feliz coincidência, que é o seguinte: quando eu fui encaminhado para coordenador da formação, tinha já uma vivência de três anos como treinador dos jogadores que saíam da

formação do Sporting, o que significa que eu conhecia o perfil dos jogadores. Eu estive três anos a treinar o clube satélite e ao quarto ano...

M.M. – A equipa B, ou não?

J.P. – Inicialmente foi o clube satélite, a equipa B surge depois... E então ao quarto ano a Administração diz-me que eu ia para Alvalade preparar a equipa B que iria começar a actividade no ano seguinte. Entretanto nós tínhamos um coordenador que era estrangeiro, tinha sido trazido pelo Jozic, e a Administração decidiu que ele tinha que sair no final dessa época e nomeia-me coordenador. Quando eu vim para cá, logicamente que eu fiz a minha reflexão e disse “tudo muito bem, sou o coordenador da formação, vamos ter que trabalhar a formação, mas trabalhar em função de quê?” “O que é que vamos fazer na formação?” E isto não é nenhum segredo. Eu penso que os trabalhos resultam se nós também não os complicarmos em demasiado, mas há que problematizar as coisas. E de uma forma muito simples, entendi que a primeira coisa que tínhamos que fazer era definirmos o perfil do jogador que queríamos formar. Porque se eu sou o coordenador da formação eu tenho que saber aquilo que quero formar. Quando eu falar de factores-chave que levam ao sucesso, como você tem nas questões, eu prefiro falar de algum sucesso e é assim que falarei sempre. E em relação a esses factores-chave que vou aqui referir, um deles é o facto de haver uma grande estabilidade na estrutura técnica, porque os treinadores que estão aqui hoje são praticamente os mesmos que começaram comigo. É certo que saíram alguns, mas os outros que estavam nos infantis e nas escolas foram subindo na hierarquia e a estrutura mantém-se. Estes treinadores trabalham comigo há 8 anos. E este é um factor que considero importante para a obtenção daquilo a que se pode chamar o sucesso na nossa formação. Na reunião que fiz com os treinadores quando comecei como coordenador, disse o seguinte: “a primeira coisa que nós temos que fazer é efectivamente definir o perfil do jogador que nós queremos formar”. Para isso, de uma forma também lógica, tínhamos que definir as tendências evolutivas do jogo, ou seja, tínhamos que estudar quais as principais características do jogo de futebol actual. Para tentar adaptar isso à realidade do nosso país e do Sporting (questões relacionadas com clima,

clube...) e em função do que era esse tal modelo de jogo evoluído, avançámos para o nosso modelo de jogo e, inerente a essa questão, pensámos que um jogador, para poder jogar de determinada forma, tem que ter determinadas características. E assim chegámos ao perfil de jogador que pretendíamos. Em termos técnicos, o jogador tem que ter uma boa relação com a bola, tem que ser muito culto em termos tácticos, inteligente, rápido, forte em termos físicos e ter também uma estrutura mental muito forte. Passados estes 8/9 anos que eu levo de coordenação, cada vez mais estou convencido que o aspecto mental está cada vez mais presente. Por isso digo que, sem uma estrutura mental forte, uma estrutura mental que suporte os problemas que a competição coloca, não vejo como será possível nós conseguirmos formarmos jogadores, porque o nosso objectivo não é formar jogadores para jogar na 2ª Divisão B, apesar de alguns não conseguirem chegar onde nós pretendemos. Mas o objectivo é formar jogadores de alto nível capazes de entrarem na equipa A e, não sendo isso possível, no mínimo queremos conseguir para eles uma saída profissional airoso, e quando digo isto refiro-me a clubes da primeira liga, como é óbvio. Quando tive a possibilidade de fazer um diagnóstico do perfil do jogador que saía da formação do Sporting, tinha em mente que existiam dois aspectos que considerava muito importantes: a cultura táctica e a estrutura mental. Hoje eu posso dizer com algum à vontade que os jogadores chegavam ao futebol profissional com uma cultura táctica muito rudimentar e também com uma estrutura mental muito frágil. Para combater esta fragilidade, disse a este grupo de treinadores o seguinte: ou nós somos capazes de actuar fortemente, focalizar muito o nosso trabalho nestas questões, cultura táctica e na estrutura mental, formar caracteres para a competição, ou então não vamos ter sucesso. E penso que vi bem, foi uma visão acertada da questão e assim focalizámos o nosso trabalho nestas duas questões. A partir desta altura começámos a sentir que os jogadores eram muito mais competentes. Naturalmente que nós temos definido o nosso Modelo de Jogo com ligação ao nosso Modelo de treino, porque no treino nós treinamos fundamentalmente o Jogo. Ele está assente num sistema único para todas as equipas da formação e é sempre um pouco polémico se isso deve ser alargado aos seniores ou não...

M.M. – Exacto... Neste caso não é, certo? Os treinadores já me disseram que aqui o que existe é um modelo para a formação e outro para a equipa profissional...

J.P. – Sim, é isso mesmo... E também é muito importante a interacção com a administração – e felizmente que esta administração também já trabalha connosco há algum tempo, pelo menos parte das pessoas, porque houve uma fase que não era bem assim e eu tinha que explicar tudo de novo cada vez que trocava a administração... Neste momento, as pessoas já entenderam que o meu trabalho é garantir ao futebol sénior que os jogadores que saem da formação cheguem lá com uma cultura táctica tão rica que lhes permita a adaptação a diferentes sistemas, porque eu não consigo conceber e tenho muita dificuldade em perceber, e provavelmente estará aí o colapso de algumas formações que foram referência até a nível europeu e mundial durante muitos anos, o formar jogadores só para jogarem num sistema. Porque depois nós não conseguimos garantir que estes jogadores vão jogar sempre nesse sistema. Eles têm é que ter essa capacidade de se adaptar, ou melhor, nós temos que ser capazes de lhes fornecer “ferramentas” para eles melhor entenderem o Jogo, sistemas de jogo, métodos de jogo.

M.M. – Está então a dizer-nos que, por exemplo, a equipa dos Juvenis pode jogar com um sistema e a equipa dos juniores jogar com outro...pode acontecer e não há problema nenhum... é isso?

J.P. – Não... Eles jogam no mesmo sistema, porém, o nosso trabalho aponta para que eles sejam capazes de jogar em qualquer sistema. E há aqui uma questão muito importante ligada a isto que estou a falar e que eu considero mais um factor-chave do nosso dito sucesso: é que nós não somos fundamentalistas, não há aqui dogmas nem fundamentalismos. Eu era um indivíduo que não acreditava muito, no início, no trabalho que nós desenvolvemos no ginásio, por exemplo. E hoje sou um acérrimo defensor desse trabalho, porque vi resultados nesse “campo”. Os nossos jogadores tornam-se mais fortes nos duelos e isso tem reflexos noutras questões, tornam-se muito mais confiantes no seu jogo.

M.M. – Tem um pouco que ver com a auto-confiança. Os jogadores sentem-se tonificados...

J.P. – Exactamente. Se eu vou para os duelos e consigo ganhá-los de forma muito constante, isso transmite-me confiança. Hoje, admito que haja pessoas que têm alguma dificuldade em aceitar esse trabalho. Eu, como vivi esta experiência, sou um defensor e acho que o trabalho do Carlos Bruno (Coordenador do Trabalho Físico) está a ser fenomenal. Fundamentalmente, é um trabalho que nós temos consciência que tem que se realizado até determinada idade, porque depois quando eles chegam a seniores não vão ter possibilidade ou capacidade de o desenvolver de uma forma sistemática e regular. Provavelmente a nível de juniores também iremos ser um pouco condicionados nesse trabalho no futuro. Mas nós na formação temos como princípio que se o jogador tiver que ir um pouco cansado para a competição, deve ir na mesma. Nós propomos que ele vá confortável, porque entendemos que a competição deve ser um motivo de prazer e não de preocupação. Mas se o jogador está mais cansado e não está tão disponível para a competição, na formação nós defendemos que ele deve ir, mesmo que um pouco cansado, e nós nessa situação jogamos um pouco em função do quadro competitivo. É claro que no futebol sénior as coisas são um pouco diferentes e nós tentamos sempre sincronizar as coisas. A preparação física é um trabalho que algumas pessoas podem entender como precoce, mas que nós não consideramos ser, pois para nós é um trabalho que tem que ver com o domínio das técnicas da utilização das máquinas. Portanto, voltando ao que estávamos a falar, gostaria de reforçar a importância da cultura táctica e do carácter e estrutura mental necessárias para a competição. Embora saibamos que não estamos numa escola de engenheiros nem médicos, nós procuramos promover nos jogadores as competências necessárias de forma a que eles cumpram os mínimos do seu trabalho escolar. Não fazemos questão de ter aqui alunos brilhantes, mas a escola faz parte de todo este processo que é a formação de jogadores. Por isso nós somos capazes de retirá-los da competição para os castigar, embora procuremos não o fazer, nem fazê-lo de forma prolongada a um jogador, mas sentimos que esse é um aspecto que lhes é muito sensível – o facto de serem

ou não utilizados na competição – e sabemos que é um meio eficaz de se conseguir combater alguma situação mais anormal que suceda em termos escolares. Por outro lado, temos um programa de formação desportiva em que definimos conteúdos por escalão, objectivos mínimos por escalão. Ou seja, do ponto de vista teórico tentamos compatibilizar esta teoria com a prática e os que não conseguem cumprir ou atingir esses objectivos mínimos depois têm dificuldades em subir de escalão e acabam por sair. Em relação a este aspecto, quando cheguei à coordenação reparei que havia alterações muito profundas, isto é, saíam muitos jogadores e também entravam muitos todos os anos. Eu terminei com isso, porque pensei que era preferível manter os jogadores e dar-lhes tempo para que o trabalho frutificasse. Acreditamos muito no nosso trabalho e somos até um pouco teimosos nessa questão, não sendo fundamentalistas. Há também um aspecto muito importante relacionado com isto que é os resultados. Quando falo em resultados na formação, refiro-me, como é óbvio, à capacidade que temos tido de encaminhar jogadores de bom nível para o futebol sénior, quer para o nosso, quer até para clubes da Europa, o que tem acontecido muito ultimamente. Portanto, avaliando o nosso trabalho, esses resultados têm-nos dado alguma razão. Naturalmente que o nosso trabalho é muito influenciado pelo recrutamento, onde somos bastante exigentes, as pessoas que mais lidam com o recrutamento até dizem que somos demasiado exigentes...

M.M. – Mas vocês têm mesmo que se nivelar por cima, pois quando vão recrutar alguém têm que pensar na matéria-prima que já têm, nos jogadores que já têm...

J.P. – Exacto! Sim, sim. Não faz sentido, sobretudo em determinadas idades recrutar um jogador. O recrutamento faz-se fundamentalmente – e percebeste isso na conversa com o Aurélio – em escalões mais baixos, porque também depois, em escalões mais altos, onde o grau de exigência já é mais elevado, há mais dificuldade de entrar aqui algum jogador, falando de atletas que vêm do estrangeiro. A partir dos sub-16 e sub-17, o nosso entendimento é o seguinte: se não são jogadores em relação aos quais nós perspectivemos possibilidades de integração no futebol sénior, não se justifica nós contratarmos. Isto significa

que eles têm que ser melhores do que os que já temos e preencherem também outro requisito, que é vermos neles a capacidade de integrarem na nossa equipa A. Não faz sentido contratar mais um jogador, que até poderá ser um jogador de bom nível e de primeira liga, porque então para isso nós já tem os cá alguns que vão conseguir lá chegar.

M.M. – Para virem, têm portanto que enriquecer, certo?

J.P. – É isso.

M.M. – De que forma é feita a interligação entre os vários escalões de formação e os escalões de formação e seniores? Há reuniões formais, conversas informais, relatórios escritos? Quem é o responsável por essa interligação?

J.P. – De todas essas formas...

M.M. – Pois... Pelo menos as conversas informais, eu pude aperceber-me que as fazem quase todos os dias.

J.P. – Sim, todos os dias, e reuniões também com muita frequência. Neste momento, e devido aos muitos anos de trabalho que temos juntos, por vezes são mais os treinadores que solicitam as conversas e reuniões comigo, do que propriamente eu com eles. São eles que vêm ter comigo, o que eu acho muito interessante, naturalmente, porque inicialmente eu tinha muito mais preocupações com questões relacionadas com o controlo do treino e hoje tenho menos, pois sei o que cada um faz ou é capaz de fazer. Hoje já estou mais virado para aquilo que eu penso que neste momento poderá ser um factor crítico para nós, que é o sermos capazes de decidir bem quem entra e quem sai, e felizmente nós a esse nível temo-nos enganado pouco. Posso-te citar alguns exemplos: o Miguel Veloso era jogador do Benfica e nós fomos buscá-lo, não nos enganamos. O Benfica deixou-o sair, nós entendemos que estava ali um potencial jogador para um nível que nós, na nossa avaliação interna, identificamos de nível A (sendo este um nível para jogadores que pensamos que podem chegar à equipa A). O Nani estava a treinar há dois meses no Benfica, quando eu o vi aqui, estava a nossa equipa de sub-16 a jogar contra a equipa de sub-17 do Real. Eu não conhecia o Nani de lado nenhum e quando

vi o miúdo disse para mim mesmo “este miúdo joga em qualquer equipa do Sporting”. E então no final do jogo insisti junto do treinador do Real da altura – o Zé Gonçalves, que actualmente até trabalha connosco – para ver o miúdo, para mo mandar para fazer um treino. Eu não queria que ele viesse treinar, queria é que ele cá viesse (risos), que era para o apanhar aqui. No entanto passaram-se algumas semanas e nada. Depois insisti com o Luís Gonçalves (treinador), que tinha melhor relação com ele, para que lhe ligasse, mas ele teve uma resposta idêntica à que eu já obtivera, porque o Zé Gonçalves disse-lhe que o Nani estava a treinar no Benfica. Eu voltei a insistir para me mandar o miúdo para o Sporting num dia em que ele não fosse ao Real nem ao Benfica, mas nada feito. Só à terceira tentativa é que consegui que ele viesse. Ele treinou aqui numa quarta-feira e no final do treino virei-me para ele e disse-lhe: “Nani, é assim, connosco as coisas são muito directas e por isso vamos directos ao assunto. Sei que estás a treinar no Benfica, mas se o Sporting quiser ficar contigo?” O Nani respondeu logo: “Ai, se o Sporting quiser ficar comigo, eu fico...” De seguida, agarrei na mão dele e já não o larguei mais. Trouxe-o aqui ao Aurélio e disse-lhe: “Este miúdo é para ficar”. Tivemos que negociar com o Real e falamos logo com eles. Eles apreciaram a forma como nós encaramos a situação e negociaram connosco. Na altura, tivemos que pagar um valor que não era muito habitual, mas valeu a pena. Mesmo com algumas cláusulas no acordo, que previam que tivéssemos que pagar ao Real uma verba considerável, as coisas correram bem. É por isso que eu digo, Miguel, felizmente nós não temos errado muito, numa área em que isso acontece muitas vezes. Porque repare, estamos a falar de decisões que têm que ser tomadas com miúdos que têm doze, treze e catorze anos, em que as coisas não estão totalmente definidas e é raro o caso em que nós dizemos que nos enganámos. Também temos tido a sorte de acertar tantas vezes e só com essa sorte é que isso também é possível.

M.M. – Em relação à metodologia de trabalho pede-lhes alguma coisa em específico? Existe alguma metodologia de trabalho instituída para os diferentes escalões?

J.P. – Sim, está instituída. E nós baseamos muito o nosso trabalho nos princípios de jogo. Estão definidos, nós conhecemo-los e baseamos muito o nosso trabalho nesses princípios.

M.M. – A qualidade técnica da maioria dos jogadores provenientes da formação do Sporting é um facto inegável. Trabalham esta dimensão de alguma forma específica? Acha que existe alguma relação dessa qualidade técnica com o denominado “Futebol de Rua”? De que forma?

J.P. – É assim, o que eu penso é que a capacidade técnica está cada vez menos visível nos nossos jogadores. Há menos espaços e não é por acaso que o mercado brasileiro e africano se tornaram tão apetecíveis neste momento. Nesses países e continentes, em função da ordem social, ainda há muito Futebol de Rua. Hoje há uma discussão que está na ordem do dia, que tem a ver com o facto de os clubes maiores e que mais se dedicam à formação terem muitos estrangeiros. Esta é uma questão muito recente, mas isto acontece porque na verdade nós olhamos para as nossas selecções e para os jogadores dos clubes mais fortes na formação e, para determinadas posições, não existem jogadores. Nós damos connosco a pensar que no escalão sub-18 não há um escalão de qualidade. Então, se não há em Portugal, o que é que temos que fazer? Se nós queremos um guarda-redes sub-18 com qualidade, temos que ir buscá-lo fora. E eu estou a falar do estrangeiro porque isso tem a ver com o Futebol de Rua, já que a questão dos miúdos que vêm do estrangeiro para aqui só se coloca se nós não tivermos um jogador português com qualidade para determinada posição. Isso faz parte do futebol e são, no fundo, regras de mercado. Eu não vou cometer o exagero de dizer aquilo que o Wenger disse um dia, quando referiu que o jogador não tem nacionalidade. A questão importante é a qualidade e interessa é quem tem qualidade, seja costa-marfinense, inglês, escocês ou português. Penso que deveria haver mais bom senso na gestão da contratação de estrangeiros por parte dos clubes, para evitar que se cometam exageros. Nós temos tido bom senso na gestão da situação e, embora tenhamos mais estrangeiros nos juniores do que noutros escalões, na totalidade dos escalões nós se tivermos dez estrangeiros é muito, não temos mais que dez e nós temos seis equipas. E esse valor de

estrangeiros é aquele que temos vindo a ter ao longo dos anos. Hoje em dia, não podemos contar muito com jogadores a ter origem no Futebol de Rua, porque há cada vez menos isso. Mas é um problema que não é só nosso. Eu, nas minhas deslocações ao estrangeiro, nas conversas que mantenho com os “scouters” de outros clubes, como por exemplo da Juventus, constatei o mesmo sentimento. Em conversa com o olheiro da Juventus, há muito tempo atrás, este dizia-me que, em Itália, dos sub-17 para cima, jogadores que façam mesmo a diferença, jogadores que se pudesse dizer são, efectivamente, jogadores de grande qualidade não há, escasseiam. Ou seja, as consequências do desenvolvimento da sociedade fazem-me sentir que o futebol de rua tem tendência a desaparecer, não só em Portugal, mas também noutros países e em Itália isso até aconteceu primeiro. Onde se vive melhor, se calhar, a qualidade do jogador começa a diminuir.

M.M. – Em relação ao aspecto técnico, existe alguma maneira específica de vocês trabalharem essa dimensão aqui no Sporting?

J.P. – Nós temos grande preocupação com esse aspecto, em primeiro lugar porque entendemos que na formação o mais importante é o jogador. Ou seja, apesar de eu há pouco ter referido a cultura táctica como um objectivo muito importante a atingir no final da formação – que é! – a organização colectiva é menos importante do que a qualidade ou a capacidade individual técnica do jogador. Na formação, o mais importante é o jogador. No futebol sénior o mais importante é a equipa. E os aspectos técnicos nós pensamos que nos escalões mais baixos são determinantes, mas é uma questão em relação à qual eu penso que podemos melhorar. O facto de o Futebol de Rua ter terminado em Portugal já há algum tempo não aconteceu por geração espontânea. Ou seja, o Futebol de Rua foi deixando de existir, mas as consequências desse fenómeno só se vão fazer sentir mais tarde. Nós começamos neste momento a sentir essas consequências e provavelmente vamos ter que reformular um pouco a nossa preocupação com os aspectos técnicos. Eu penso que vamos ter que estar mais preocupados com isso neste momento e sobretudo daqui para a frente.

M.M. – Mas por exemplo, o treinador dos Juvenis (Luís Dias) disse-me que o aspecto técnico é muito privilegiado, mas que, no entanto, não há uma maneira específica de o treinar, não há, digamos, uma Tecnificação. Treina-se apenas de acordo com aquilo que se quer no jogo, exercícios normais... Não há um treino em que se diga “hoje é treino de técnica”.

J.P. – Exacto, não há. Normalmente todas as nossas equipas na fase inicial do treino treinam técnica diariamente. Depois, a técnica que pretendemos tem a ver com uma técnica contextualizada – a técnica numa situação de posse de bola num jogo não é a mesma que a técnica utilizada quando se fazem habilidades com a bola. Tem que ver com o contexto de jogo.

M.M. – Existe algum “treino personalizado” para posições específicas, em dias da semana pré-definidos? (Se sim, a partir de que escalão?) (ex: um avançado faz um tipo de treino diferente de um defesa, num determinado dia da semana?)

J.P. – Actualmente, nós não temos muita facilidade em desenvolver esse trabalho mais personalizado, mas desenvolvemos, na medida das nossas possibilidades, aquilo a que nós chamamos o treino complementar ou específico. No entanto, esse trabalho é sempre um pouco condicionado, porque nós não conseguimos que os pontas-de-lança estejam aqui todos a determinada hora e dia para fazer trabalho específico, só conseguimos ter alguns deles.

M.M. – Mas fazem-no durante o treino, não é?

J.P. – Fazemos durante o treino normal e fazemos também neste treino complementar ou específico. Este é mesmo um treino numa hora diferente do treino normal, mas o problema é que nunca conseguimos que treinem todos aqueles que queremos que treinem, isto porque a disponibilidade escolar dos miúdos não o permite. Nós temos um protocolo com duas escolas e conseguimos que eles estejam aqui connosco, em determinados períodos do dia. Em função dos miúdos que estão disponíveis nesse momento, nós procuramos juntá-los em grupos e fazer um trabalho mais específico e mais individualizado a que chamamos treino complementar.

M.M. – Relativamente à ligação do Departamento Médico com as equipas técnicas dos Escalões de Formação, considerando um jogador lesionado, imaginemos que por um prazo acima de um mês, de que forma é ele reintegrado no treino?

J.P. – Sempre através do nosso coordenador do trabalho físico, o professor Carlos Bruno (ver entrevista com Carlos Bruno Charrua).

M.M. – É realizada alguma observação dos jogos dos Escalões de Formação? Que tipo de informação pretendem recolher através da observação?

J.P. – Fundamentalmente a organização defensiva e ofensiva do adversário, a forma como fazem as transições.

M.M. – Nas vossas equipas de formação?

J.P. – Ah... Estavas a referir-te às nossas equipas?

M.M. – Sim, sim...

J.P. – Pois, também fazemos isso. A mesma coisa.

M.M. – Qual a formação que os vários treinadores dos escalões de formação possuem? (formação académica e/ou curso de treinadores?)

J.P. – Aqui no Sporting, nós temos procurado integrar licenciados. Eu tenho a consciência de que não sou o melhor coordenador do mundo e que eles não são os melhores treinadores do mundo, mas o que fazemos a nível do recrutamento de treinadores é o seguinte: nós temos um protocolo com a FMH e a FMH todos os anos encaminha para cá estagiários. Depois, em função do desempenho deles, vamos vendo os que são organizados, os que têm disponibilidade, os que têm competência técnico-científica, os que são persistentes, pacientes, há aqui toda uma série de requisitos que nós vamos procurando perceber neles todos os dias, naturalmente sob um ponto de vista de avaliação. E depois temos que lhes transmitir que eles vêm, não para fazer uma passagem sem sentido, mas para integrar uma equipa de trabalho. O que faz sentido é eles passarem por cá e, havendo oportunidade, fiquem cá. Neste momento, os treinadores que passaram por cá como estagiários estão no

departamento de “scouting”, e são pelo menos cinco. Lá está, demos-lhes formação de acordo com o nosso modelo de jogo, modelo de treino, a nossa concepção da formação e a área do treino de guarda-redes. Por exemplo, o Ricardo Peres chegou aqui, não tanto como um estagiário, porque tinha a responsabilidade de treinar os guarda-redes de um escalão, e deu sinais de que podíamos confiar nele. O Paulo Bento trabalhou com ele e assim que houve oportunidade subiram os dois para os seniores. Já tínhamos um a quem tínhamos dado formação, o Vítor, que estava com os iniciados e que foi para os juniores. E tem sido assim, não recrutamos gente de fora, apesar de sermos extremamente solicitados, particularmente eu...

M.M. – Mas entre formação académica e formação de treinadores... há alguma diferença?

J.P. – Nós não fazemos questão que as pessoas tenham formação via FMH, ou via académica. O curso de treinadores para nós é suficiente, embora pensemos que a formação que é fornecida nos cursos de treinadores não era a ideal, mas as coisas têm vindo a mudar. Agora o que nós fazemos realmente questão é que as pessoas tenham uma formação, isso é imprescindível.

M.M. – É público que nem todos os jogadores vão logo para a Academia quando são referenciados... A partir de que idades (escalão) é que os jogadores ficam “efectivos” na Academia? Ficam todos? Há algumas excepções (ex: jogadores estrangeiros)?

J.P. – Efectivos na academia é a partir dos treze anos, no escalão de iniciados, e só no caso de serem estrangeiros ou então de morarem longe da Academia, porque se não, preferimos que eles fiquem com as famílias. No entanto, às vezes também acontece que quando os miúdos são oriundos de famílias desagregadas ou com contextos familiares mais complicados, nós retiramo-los do meio e trazemo-los para aqui. Aliás, para o ano, provavelmente, isso irá acontecer também. Um dos miúdos que está na Academia é sub-14 e pensamos que o facto de ele cá estar torna-o mais disponível para treinar e poder evoluir. Além disso, retiramo-lo de um bairro e de um convívio degradados, o que também é importante.

M.M. – Aquando do ingresso efectivo de um jovem na Academia, existe algum tipo de preocupação relacionada com a família dos jovens? Que tipo de informação é transmitida e como é realizada essa abordagem?

J.P. – À excepção de um ano em que não aconteceu, é sempre feita uma reunião com os pais dos miúdos que vêm pela primeira vez, onde nós explicamos o que é que pretendemos dos filhos, o que pretendemos dos pais, de que forma é que a vida deles se processa aqui na Academia, em que é que nós somos mais intervenientes ou menos. Há uma explicação prévia do que se vai passar. Com a máxima sinceridade, provavelmente deveríamos (mas este é um aspecto sensível da formação) lidar mais com os pais, porque num país que atravessa algumas dificuldades as pessoas projectam nos filhos a possibilidade de terem acesso a um estatuto social um pouco mais elevado e apostam muito nisso e depois geram expectativas muito elevadas e colocam nos miúdos alguma pressão. Já tivemos casos até muito aborrecidos, nomeadamente o de um miúdo, que até nem foi nesta fase da Academia, mas que esteve comigo no clube satélite e era um bom jogador. Ele quando veio trabalhar comigo tinha 16 anos e tinha sido um dos melhores jogadores no campeonato do mundo de sub-17. No entanto, os pais vieram viver com ele, deixaram de trabalhar e pronto, acabaram por provocar no miúdo uma pressão de tal ordem que “deram cabo” do miúdo. E eu avisei o pai: “você vão dar cabo da vossa galinha dos ovos d’oiro! Porque é disso que se trata. Você deixaram de trabalhar, você não fazem nada. Quem está a receber para garantir a subsistência da família toda é o vosso filho e assim ele não consegue”. E este caso foi de tal ordem preocupante que o miúdo foi posteriormente hospitalizado com problemas de ordem psicológica, teve um esgotamento. E tudo por causa da pressão exercida pelo pai. Foi muito desagradável... O contexto em que a formação se desenvolve é complicado, sobretudo devido aos pais, os agentes deles e às expectativas que eles geram nos miúdos. Gerir isto tudo é complicado. Às vezes, sinto que nós podíamos estar um pouquinho mais em contacto com os pais, mas o contacto que travamos em assuntos em que temos realmente que assumir esse contacto é de tal ordem frustrante, que nos desmotiva para uma aproximação maior.

Assim, e como pensamos que não podemos deixar de manter o contacto com os pais, fazemos as tais três avaliações por ano que são encaminhadas para a família. Eu estou sempre disponível para a família, mas se calhar é algo em que, se sentirmos que é necessário realizar alguma alteração, podemos evoluir no sentido de promover um pouco mais essa ligação.

M.M. – Fiquei a saber há pouco que este Domingo irá realizar-se uma formação para os pais...

J.P. – Exactamente, vai haver uma sessão. E assim procuramos fortalecer os laços com a família, mas não é fácil. Os pais só têm uma preocupação – ver os filhos jogar. Às vezes nós chegamos a dizer: “Atenção, o seu filho na escola está a ter um comportamento inadequado!” ao que os pais respondem: “Mas ele vai jogar, ou não? Ah... a escola deixe lá, oh mister, deixe lá isso, a gente quer é que ele jogue” E nós a insistirmos para eles irem para a escola e se concentrarem nos estudos e os pais dizem-nos muitas vezes: “Oiça, a partir de agora ele tem que se concentrar é no Futebol”. E nós, aqui na Academia, não aceitamos isso. Ninguém está aqui sem ter uma actividade paralela. Todo o dia parado e depois ter uma hora ou duas de treino por dia, nem pensar, têm que ter outro tipo de actividades que não são o treino.

M.M. – A partir do momento em que um jovem jogador ingressa nos escalões de formação do Sporting, existe algum tipo de preocupações com a realização de testes (ex: Rx Pulso, Composição corporal, Físicos, Maturação óssea, etc..)?

J.P. – Esses testes todos que referiu...

M.M. – Mais alguns?

J.P. – Não, não. Os testes físicos fazem-se com grande regularidade. Em relação aos testes de maturação, fazemos aqueles que nós entendemos que justificam mais a sua realização... mas fazemos esses testes todos.

M.M. – Como caracterizaria o dia-a-dia de um jovem que resida nesta Academia (Horários: Acordar, refeições, tempo na escola, treino, tempo para estudar, tempo livre – recreação).

J.P. – Deixa-me que te diga, Miguel, não é um dia-a-dia fácil.

M.M. – Pois... Em tempos de aulas não deve ser fácil. Eu apanhei o tempo de férias e isto está um pouco calmo...

J.P. – Pois, não é fácil, eles têm uma actividade muito intensa entre treinos e aulas, porque, como te expliquei, eles chegam a ter três treinos por dia. Ou seja, às vezes treinam às 11h, almoçam, vão à escola, vêm treinar às 15h30 e depois treinam outra vez às 18h.

M.M. – Esse horário difere de escalão para escalão?

J.P. – Difere, difere um pouco. É assim, com treinos bi-diários semanais só há dois grupos, os sub-17 e os sub-18 e 19. Portanto, só esses é que têm esses horários. E alguns destes podem ter, como já falamos, um treino complementar. Dos sub-17 para baixo, têm um treino por dia, com alguns deles (aqueles que têm disponibilidade e horários compatíveis com a escola) a fazerem mais o treino complementar. Mas depois têm actividades à noite com uma pessoa que fica cá com eles. E existe ainda a formação complementar que nós lhes damos, segundo um programa de formação complementar. Por exemplo, vai haver agora uma concessão sobre sexualidade para um dos grupos, porque fazemos as concessões adaptadas aos vários escalões.

M.M. – E no que diz respeito a visitas da família, existe algum dia específico para visitas?

J.P. – A família pode vir sempre que quiser, mas o que nós fazemos é tomar decisões muito ponderadas e reflectidas do momento do recrutamento. Ou seja, evitamos a todo o custo desenraizamentos desnecessários, como por exemplo trazer um miúdo de fora num determinado ano e mandá-lo embora no ano seguinte. Isto, nós evitamos a todo o custo. E para que isto não aconteça, se temos dúvidas, então o miúdo não vem. Esta situação não acontece aqui e os treinadores sabem que não aceito isso. Muitas vezes, e numa situação prolongada de ausência paternal, retiramo-los da competição para ir a casa. “Há mês e meio que não vais a casa, tens que ir a casa” “Mas eu quero jogar, mister”, reclamam os miúdos. “Não interessa, não vais jogar, vais a casa”. Há alguns que preferem ficar aqui do que ir a casa (risos) e não é só porque

querem jogar, simplesmente gostam de estar aqui, que é uma coisa que a mim me custa a compreender. Com miúdos que têm a família longe e que não têm a possibilidade de ver os pais regularmente, nós procuramos encontrar no grupo em que ele está inserido alguém que o acolha ao fim-de-semana e ele fica então com uma família de acolhimento, chamemos-lhe assim. E fazemos isso com vários miúdos.

M.M. – Como é realizado o acompanhamento escolar dos alunos? Existe algum protocolo com Escolas? (Se sim qual a importância desse protocolo)?

J.P. – Sim, existe um protocolo com duas escolas, uma preparatória e uma secundária, e temos um gabinete psicopedagógico que lhes dá todo o apoio que necessitem ao nível dos estudos.

M.M. – Essas escolas são aqui em Alcochete?

J.P. – São. E alguns miúdos que não residem cá e são da zona de Lisboa e têm mais problemas para estudar, a nível de horários ou mesmo de concentração, nós trazemo-los para aqui e tiramos partido do facto de termos o protocolo com as escolas, e então temos a possibilidade de arranjar um horário mais compatível com os treinos. Mas é um problema que nós sentimos actualmente e com tendência para piorar. Com o aumento das cargas horárias, torna-se complicado para os miúdos treinarem. Não está fácil...

M.M. – E esse Gabinete Psicopedagógico acompanha os alunos nos trabalhos de casa? Como é que isso funciona?

J.P. – As professoras que compõem este gabinete substituem os encarregados de educação e vão às reuniões da escola. E depois há momentos durante o dia, e à noite também, na sala de estudo, reservados ao estudo e à realização dos trabalhos de casa onde também está uma professora deste gabinete a apoiá-los.

M.M. – Existe algum tipo de acompanhamento dentro da Academia, por parte de nutricionistas, psicólogos, explicadores/professores, etc?

J.P. – A área da nutrição é gerida pelo departamento médico. Nós fazemos um programa que é enviado para quem faz as refeições. Por vezes, também há acções de formação sobre nutrição para os atletas. Temos uma psicóloga que faz parte do gabinete psicopedagógico e temos mais uma que está a fazer estágio, mas é uma área em que ainda vamos evoluir.

M.M. – Este acompanhamento é extensivo a todos os jogadores ou só àqueles que têm essas necessidades?

J.P. – Neste momento ainda só fazemos àqueles jogadores que têm mais necessidades.

M.M. – E esse acompanhamento é realizado em toda a estadia do jovem na Academia ou preparam-se os jovens para serem autónomos? O treinador dos Juvenis, Luís Dias, mostrou-me um dossier de um dos jogadores e achei interessante porque me deu a entender que eles habituam-se desde cedo a organizarem tudo o que lhes diz respeito e a terem algumas responsabilidades.

J.P. – Sim, nós promovemos essa autonomia. Apesar do gabinete psicopedagógico dar sempre algum apoio, a nossa estratégia é a promoção de autonomia.

M.M. – E em relação a castigos e prémios? De que forma são tratadas situações em que um jovem é um exemplo a seguir e outras em que um jovem sai das normas?

J.P. – Nós instituímos um quadro de honra com três prémios interessantes. Isto é feito três vezes por ano e agora vai ser atribuído o prémio do segundo período. Elegemos os três melhores de cada período para o quadro de honra, cujo âmbito da avaliação recai sobre aspectos comportamentais na Academia, aspectos escolares e aspectos desportivos. O primeiro premiado acompanha a equipa sénior numa deslocação ao estrangeiro e eles batem-se bastante por isso, como é normal. O segundo prémio consiste num estágio num jogo fora de casa, em Portugal, e o terceiro prémio é assistir a um jogo dos seniores na tribuna VIP.

M.M. – Como são passados os tempos livres dos jovens residentes na Academia? Que actividades recreativas são realizadas e por quem?

J.P. – Durante a semana, existe uma actividade muito intensa, entre as tais actividades de lazer, os treinos, os jogos, a escola, a sala de estudo. Ao fim-de-semana isto morre um pouquinho e então todos os fins-de-semana está cá alguém que promove actividades com eles, como concursos ou visitas a determinados locais. Em relação a esta área penso que estamos já bastante evoluídos, mesmo em relação ao que se faz no estrangeiro.

M.M. – Apesar de já ter falado acerca de muitos factores importantes, na sua opinião, quais serão os factores-chave que ajudam a explicar melhor o “dito” sucesso?

J.P. – Eu diria que a estabilidade na estrutura técnica é muito importante e o treinador perceber que, através desta promoção de estabilidade que, ganhar ou perder na formação, para nós, não é o mais importante e não tem a importância que tem para outros formadores. O facto de haver estabilidade directiva também tem ajudado bastante o nosso trabalho. O coordenador é o mesmo há 8/9 anos e existe aqui um fio condutor há já algum tempo que penso que é importante. O facto de não sermos fundamentalistas no nosso modelo de treino é outro aspecto essencial. A ligação do futebol profissional para o futebol de formação faz-se de forma muito funcional, funcionamos em áreas bastante abertas, ou seja, não existem aqui grandes empecilhos. A fluência que existe entre os escalões também é muito saudável. Por exemplo, pode haver um iniciado a treinar nos juvenis, um iniciado de segundo ano a treinar com os do primeiro ano. Acabámos com a “minha quinta”, o “teu quintal”. Não existe isso. São todos jogadores da formação, são todos nossos jogadores. Não há os jogadores do treinador A e do treinador B. Essa situação, inicialmente, foi algo complicada de resolver quando cá cheguei, mas expliquei-lhes que era muito importante que fossemos capazes de entender isto com naturalidade e hoje em dia essa situação é extremamente pacífica. A transição para o futebol sénior faz-se também de uma forma bastante cordial. Há reuniões regulares com o futebol sénior, no sentido de eles perceberem a evolução dos jogadores que

estão no último escalão que antecede a integração no futebol sénior. Portanto, estes são aspectos que facilitam o nosso trabalho e que nos ajudam neste processo, sendo inevitavelmente factores de sucesso. Gostaria apenas de reforçar que nós gostamos de ganhar e, se pudermos ganhar, não queremos perder. Nós pensamos que, se pudermos ganhar por cinco, não queremos ganhar por dois. Mas isso não é, para nós, o mais determinante no nosso trabalho. O que nós tentamos inculcar nos jogadores tem a ver com uma frase de que eu sou grande adepto e que é a seguinte: “Mais importante do que ganhar sempre, é jogar sempre para ganhar”. Ou seja, nós tentamos meter na cabeça dos jogadores que quem faz parte das equipas do Sporting não pode deixar de pensar em ganhar. Ganhar é sempre algo que eu tenho que tentar conseguir. Depois, se não conseguir, logo se vê.