0127 - Rivaldo Chagas Mafra

ENSAIO DE GESTÃO PLANIFICADA NAS CATEGORIAS DE BASE DO CLUBE NÁUTICO CAPIBARIBE

Rivaldo Chagas Mafra*

RESUMO

Nos anos 70 e 80 do século passado, o futebol sofreu, mundialmente, série de transformações sócio-econômicas, culturais, legais e desportivas. Transformado em grande espetáculo globalizado estabeleceu critérios de exibição para os jogadores. Força, velocidade e obediência aos esquemas táticos constituíram novo padrão de jogo. As mudanças definiram o mercado e refletiram sobre as concepções dos processos de recrutamento e ensino-aprendizagem para a formação de jogadores. Nesse contexto e com propósito de tornar mais eficiente o trabalho de formação de jogadores, o Clube Náutico Capibaribe iniciou em 1999 a construção de seu Centro de Treinamento. Porém, a falta de análise da condução de todas as dimensões do processo contemporâneo de descobrimento, desenvolvimento e promoção de jovens talentos futebolísticos não possibilitou o alcance dos resultados esperados. Foi, então, tentada a melhoria da gestão das atividades por meio da elaboração, implantação e desenvolvimento do projeto "Gestão Sistêmica da Divisão de Base do Clube Náutico Capibaribe". Os resultados obtidos no período 2004 a 2008 corresponderam ao aumento do número de jovens talentos descobertos, melhoria do desempenho esportivo das equipes das categorias de base e a negociação de alguns desses atletas. A planificação da gestão das atividades de um setor da organização foi capaz de melhorar a alocação e uso dos poucos recursos financeiros disponíveis, embora tenha revelado indícios de baixa sustentabilidade em ambiente predominantemente amadorista.

Palavras- chave: futebol, planejamento, administração, formação de jogadores.

* Professor aposentado da UFRPE e ex-diretor da Divisão de Base do Clube Náutico Capibaribe

0127 - Rivaldo Chagas Mafra

INTRODUÇÃO

É quase certo que o fracasso da seleção brasileira na Copa do Mundo da Inglaterra em 1966, considerado como marco de referência para o início do processo de intensificação da ciência no futebol brasileiro, tenha colocado em cheque a concepção do trabalho de formação de jogadores dos clubes (REZER, 2003). Suplantado por força física e marcação homem a homem, o futebol brasileiro, até então mundialmente celebrado como futebol-arte, viu-se forçado a revisar seus métodos de preparação física e treinamentos técnico-táticos. O resultado imediato foi vitoriosa campanha na Copa do Mundo de 1970 no México. Os clubes do futebol brasileiro viram que não era mais suficiente buscar jogadores com aprendizado inicial em ruas, praças, terrenos baldios, praias etc. e aperfeiçoamento em times de várzea, e continuarem com as mesmas formas de preparação para a renovação de valores. Fazia-se necessário capacitar crianças e jovens atletas para a nova maneira de jogar. Surgiram, então, as categorias de base nas quais garotos e adolescentes, ao lado de melhor preparação física, aprendiam novos ensinamentos técnicos e táticos.

Nos anos 70 e 80 do século passado, o futebol mundial sofre uma série de transformações sócio-econômicas, culturais, legais e desportivas. O esporte, transformado em grande espetáculo midiatizado, com expansão no final daquele século e consolidação nos primeiros anos do atual, definiu critérios de exibição para seus principais realizadores, os jogadores. No campo esportivo, a força por meio de excelente preparação física, a velocidade para a ocupação de todos os espaços do campo e a obediência aos esquemas táticos constituíram novo padrão de jogo. O mercado internacional em franca expansão, passou a exigir para performances exitosas não só habilidades corporais, mas a integração dos fatores físicos, psicológicos, técnicos e táticos (PAOLI et al., 2008). Essas mudanças na forma de jogar e a necessidade de atendimento de público ávido por resultados passaram a determinar a concepção e metodologias do processo de ensino-aprendizagem-treinamento para a formação de jogadores. Os tradicionais clubes do futebol brasileiro diante de tal realidade começaram a recrutar garotos e adolescentes e prepará-los segundo essas características. Fortalecer as equipes, mas sacrificar até conquistas de certames quando aparecer oportunidade de negociação de seus melhores atletas, principalmente, para o exterior, foi um dos caminhos escolhidos por esses clubes, normalmente endividados, para a melhoria do caixa. Essa nova realidade ensejou a criação de clubes, com caráter

empresarial, para a formação e venda de jogadores. Surge novo modelo de formação para a negociação de jogadores, designado de “produção exógena” (DAMO, 2007).

Novas instâncias para o ensino-aprendizagem do futebol começam a aparecer, a partir dos anos 1980, expandindo-se na década de 90: as escolinhas de futebol e centros de treinamentos. As escolinhas de futebol destinam-se tanto a iniciação esportiva voltada á formação de novos jogadores para o esporte de alto rendimento quanto a diferentes práticas lúdicas (REZER, 2003). Toledo (2002) é de opinião que embora raramente possam indicar garotos e adolescentes para times profissionais, esses espaços começam a ganhar prestígio social, a partir do segundo meado dos anos 1990, quando alguns dos grandes clubes do futebol brasileiro criam a franquia dessas estruturas. Os centros de treinamentos, comuns em estruturas de treinamentos de clubes europeus (Toledo, 2002), tornaram-se local de formação de jogadores de grandes clubes do futebol brasileiro. Segundo Damo (2007), os elementos constituintes desse novo processo são: espaços físicos, denominados centros de treinamentos ou de formação; mecanismos de recrutamento e seleção de talentos potenciais; princípios de organização do trabalho; tecnologias de preparação para jogos e exercício da profissão; especialistas; redes de agenciamento e normais legais da tutela de menores. Assim, de conformidade com Rodrigues (2003), esses centros, além da infra-estrutura física adequada, devem abrigar Comissões Técnicas altamente qualificadas e equipes de apoio técnico, constituídas por de diferente especialistas, biomecânicos, fisiologistas, nutricionistas, psicólogos, assistentes sociais, educadores etc. Com gestão realmente profissionalizada, essas instâncias funcionam, segundo Santos (2009), como locais em que novas tecnologias e saberes científicos são utilizados no processo de ensino-aprendizagem-treinamento. Para Kiss et al. (2004), as fases detecção, seleção e promoção compõem o Treinamento de Longa de Duração necessário para que os talentos possam atingir desempenho esportivo ótimo. Duas etapas, porém, são acrescentadas a esse processo por Paoli et al.(2008): a que corresponde ao estabelecimento de instâncias de oportunização para detecção e a de comercialização que complementa a fase de promoção.

As mudanças no futebol não se restringiram apenas aos aspectos científicos na prática do esporte e formação de jogadores. Outras, como apontado por Gonçalves & Carvalho (2006), estiveram relacionadas com a inserção e aumento da lógica do

mercado e desenvolvimento de modelo de gestão empresarial nos clubes. A evolução do processo de profissionalização do esporte pôs, de um lado, agentes e instituições responsáveis diretamente pela produção de espetáculos esportivos e, de outro, compradores de bens ou serviços (A nova gestão do futebol, 2002). Novas legislações esportivas também promoveram grandes transformações sócio-econômicas no futebol. No Brasil, com as leis Zico e Pelé surgiram mercado altamente competitivo de jogadores, gestão empresarial em grandes clubes e nova organização dos campeonatos.

O futebol, em qualquer circunstância, deve ser entendido como prática esportiva carregada de elevado conteúdo de emoção e até mesmo de paixão. Junte-se a tudo isto, o fato de estar sujeito enquanto jogo, a certo grau de incerteza de resultados. No Brasil esses fatores têm servido como argumentos para justificar a improvisação no lugar do planejamento para a gestão das atividades, inclusive das categorias de base, na grande maioria dos clubes do futebol brasileiro. Entretanto, FERNANDES (2000) coloca entre os rumos para os clubes de futebol, no que tange as estratégias de negócio, a formação de jogadores em suas categorias de base como foco central sustentável e de baixo custo.

O Clube Náutico Capibaribe sempre desenvolveu esforços na revelação de talentos. Chegou a fundar a primeira escola de pebolistas do Recife (Mensário Ilustrado, 1954), com repercussão, tempos depois, pela participação de jogadores importantes, revelados em casa, na fase em que o Clube alcançou maior projeção nos cenários, estadual, regional e nacional, futebolísticos dos anos 60 do século passado. Em 1999, agora num contexto de modernização do futebol, o Clube buscou tornar mais eficiente a formação de jogadores dando início a construção de um Centro de Treinamento. Esforços voltados prioritariamente para a implantação da estrutura física, falta de preparação para disputa em mercado recém surgido de talentos e ausência de planejamento na gestão das demais dimensões do processo de formação de jogadores, promoveram resultados abaixo dos esperados. O trabalho teve por objetivo planificar a gestão das atividades de descoberta e processo de ensino-aprendizagem-treinamento, visando o desenvolvimento e promoção de jovens talentos futebolísticos.

METODOLOGIA

O instrumental de trabalho para gestão das atividades do futebol das categorias de base do Náutico teve como escopo o uso aproximativo de algumas fases e etapas da metodologia do planejamento estratégico proposta por OLIVEIRA (2005a). Foram também utilizados elementos das categorias da classificação do planejamento apontada por CARRAVETTA (2006). Do diagnóstico rápido realizado, foi definida a postura estratégica e elaborado o projeto para esse setor. A postura estratégica, principal ação perante o ambiente externo, tomou forma de modelo de rede de parceria para o descobrimento e aquisição de jovens talentos futebolísticos. Compuzeram o projeto, denominado "Reestruturação Sistêmica da Divisão de Base do Clube Náutico Capibaribe", os objetivos, as metas - estas relacionadas principalmente com o número de atletas formados com elevado potencial futebolístico e certames conquistados -, o modelo de estrutura organizacional e os mecanismos para dimensionamento das Comissões Técnicas e equipes de apoio técnico.

A construção da rede de parceiros REALVIBOL- Rede de Prospecção e Descobrimento e Aquisição de Jovens Talentos Futebolísticos - representou a forma de contornar as dificuldades financeiras para a aquisição de jovens talentos em mercado altamente competitivo. As etapas, dispositivos e mecanismos operacionais do modelo de descobrimento e aquisição de jovens talentos são representados pelo fluxograma abaixo (Figura 1). Foi efetuado levantamento e cadastrado componentes das denominadas redes de agenciamento que gravitam em torno dos "dons/talentos, Damo (2007), no caso representadas por "olheiros", empresários, procuradores, pais ou familiares, núcleos e escolinhas de futebol. Com os que se integraram a rede foi firmado Termo de Parceria. Os parceiros dos tipos, escolinhas, núcleos de futebol, clubes etc., foram autorizados a usar a "marca Náutico, recebendo quase sempre bonificação, na forma de material esportivo. O Clube passa a ter prioridade nos atletas, sendo firmado Termo de Compromisso definindo o percentual financeiro do parceiro em caso da negociação do atleta. Os dispositivos de realimentação e componentes do fluxograma do modelo revelam a dinâmica permanente do processo operacional (Figura 1).

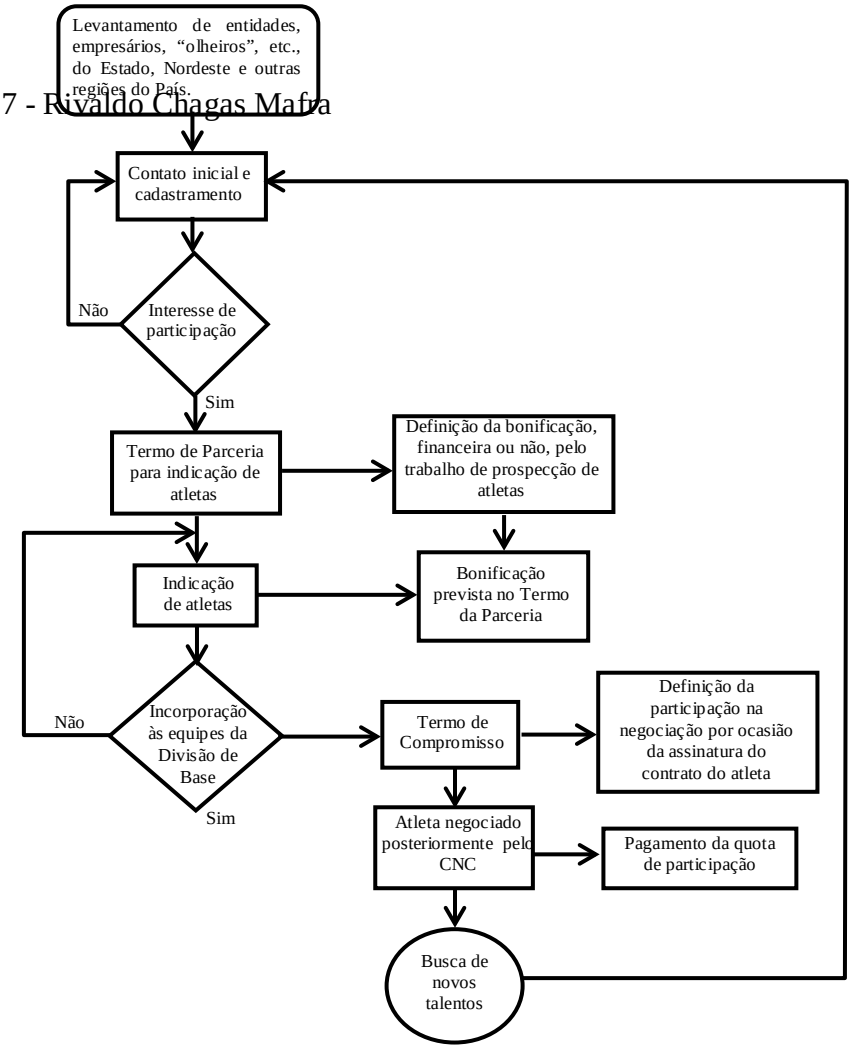


Figura 1 – Fluxograma dos mecanismos e etapas do processo de descobrimento e aquisição de jovens talentos.

O modelo de estrutura organizacional implantado redefiniu o sistema de autoridade e distribuição do poder. A estrutura organizacional implantada, do tipo matricial, sugerida por Oliveira (2005b) diferiu da apresentada por Brunoro & Afif (1997) para a diretoria de futebol de um clube. Seus componentes, parcelas harmônicas de atribuições e competências, corresponderam à funções de desempenho como as apresentadas na Figura 2: Decisão Superior; Coordenação; Superintendência; Gerência e Comissões Técnicas. A natureza da estrutura permitiu que interações entre funções predominassem sobre as ações individuais. Assessorias, técnica e jurídica, foram adicionadas ao modelo da estrutura organizacional.

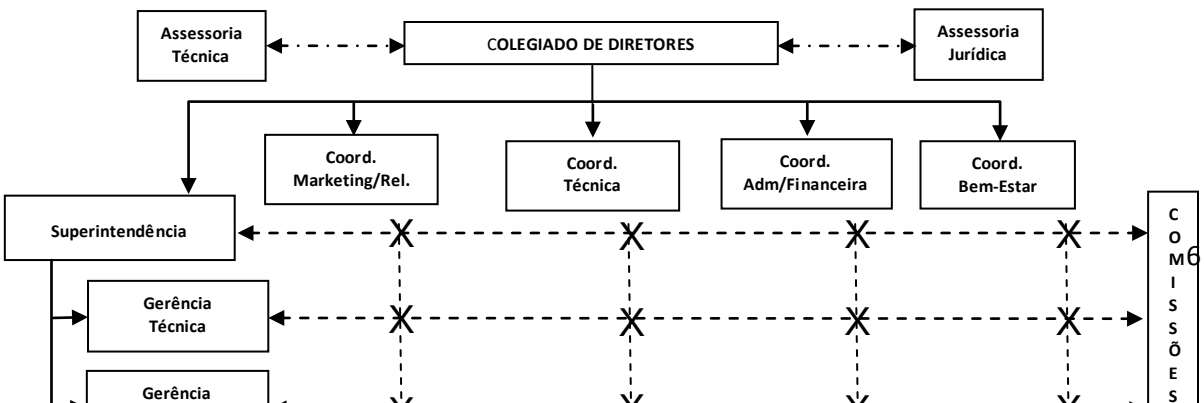


Figura 2 – Modelo proposto para a estrutura organizacional da Divisão de Base do Náutico. 2004/2008

Os recursos financeiros para a definição do número e qualificação dos membros das Comissões Técnicas, especialistas da equipe técnica de apoio e atividades operacionais foram calculados a partir de cenários (“Pessimista”, “Realista” e “Otimista”), correspondentes ao desempenho e receita da equipe de futebol profissional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os clubes de futebol assemelham-se, segundo Helal (1997), a outros sistemas da sociedade brasileira em que amizades e relações sociais suplantam, em muito, normas universais e regras institucionais. Caracterizados também por improvisações das ações e lutas internas de grupos políticos pelo poder, têm apresentado resistência a tentativas de planificação de suas atividades.

O trabalho foi realizado, entre 2004 e 2008, em contexto não muito diferente daquele retratado para a maioria agremiações do futebol brasileiro. O Clube, como a maioria das demais agremiações da primeira e da segunda divisão, tendo como foco principal o mercado de torcedores, pratica modelo híbrido de formação de jogadores, segundo tipificação de DAMO (2007). Preparando jogadores com a intenção de utilizá-los na equipe profissional, negocia-os assim que a primeira oportunidade aparece. A pressão exercida pelos torcedores por resultados imediatos, a preocupação com insatisfação dos opositores e as vaidades estão entre fatores responsáveis pela prioridade de uso de maior parte das receitas com a contratação de jogadores, de altos salários, visando reforçar a equipe do futebol profissional. Durante o desenvolvimento do trabalho, essa realidade se revelou plenamente. O cenário do tipo “Pessimista”,

usado para descrever situação de mau desempenho esportivo da equipe profissional e menores receitas, passou a referencial único dos recursos financeiros destinados às categorias de base, obrigando a reajustes das atividades e revisão de metas do projeto. Por outro lado, uma cultura amadorista de gestão e lutas internas pelo poder não só colocaram enormes dificuldades à implantação das funções previstas na estrutura organizacional como afetaram a nova forma coletiva de tomada de decisões. O efeito direto foi a ocorrência de pequenos conflitos, quanto à responsabilidade de ações, reduzindo de sete para dois, ao final do trabalho, os componentes do Colegiado de Diretores.

A formação e implantação da rede de descobrimento e aquisição de novos talentos além de cumprir seus objetivos contribuíram efetivamente para a maior parte dos bons resultados alcançados. O não cumprimento de alguns compromissos, quase sempre por parte do Clube, provocou danos embora não invalidasse o processo.

As restrições financeiras colocaram certas dificuldades ao processo de ensino-aprendizagem-treinamento, por não oferecer melhores condições de trabalho aos componentes das Comissões Técnicas e reduzir o número de especialistas, principalmente nas áreas de ciências humanas, da equipe técnica de apoio, e ganho de experiência dos atletas pela pouca participação em competições nacionais. Esses fatores, em primeiro plano, e a ausência de política de aproveitamento dos atletas revelados, foram determinantes para o não alcance do número previsto de jogadores aptos às necessidades da equipe profissional e às exigências do mercado internacional.

Descoberta e aprimoramento de jovens de talentos

A partir da implantação do projeto, a REALVIBOL identificou e estabeleceu parcerias em Pernambuco e outros estados do Nordeste. O resultado foi a descoberta de um grupo seleto de jovens futebolistas que, após aperfeiçoamento técnico-tático, contribuiu para as campanhas vitoriosas das equipes de base e negociações de atletas formados no período. A meta estabelecida para a descoberta e aquisição de atletas, com potencial de serem aproveitados na equipe profissional e/ou negociados no final de cinco anos foi de 16. As parcerias propiciando a descoberta e integração de 11 atletas talentosos permitiram atingir a quase 70% da meta estabelecida.

Buscando resolver problemas com pagamento da folha salarial da equipe profissional ou salários atrasados de próprios atletas das categorias de base, o Clube desfez da maior parte desses jogadores ainda com idade de juniores ou recém saídos da categoria. Dos 11 jogadores, apenas quatro permaneciam no Clube ao final do ano de 2008. A negociação de quatro deles representou um pouco mais de 60% da meta estabelecida para o período. Dois foram para a Europa, um negociado em definitivo e outro emprestado, outros dois para clubes do futebol brasileiro, em negociação igual a anterior, e três permutaram a multa contratual por salários atrasados. Maiores investimentos provavelmente teriam permitido o desenvolvimento pleno do talento desses jogadores, resultando em negociações mais vantajosas e redução das perdas.

Desempenho das Equipes e Conquistas de Títulos

A conquista de títulos pelas equipes das categorias de base esteve entre os principais objetivos do planejamento. Além de importante para recuperação do prestígio das categorias de base do Clube, a conquista de certames foi vista como parte constituinte do processo de desenvolvimento global dos jogadores. Era sentimento que o atleta tendo como objetivo a vitória, mas aperfeiçoado em contexto de relações coletivas, desenvolveria personalidade voltada para o sucesso, sem tornar-se egoísta.

Inovações, sejam de ordem tecnológica ou de estratégia de gestão, estão sempre sujeitas a erros. Isto ocorreu logo no primeiro ano com o modelo da rede parceiras. Um componente não oficial da Rede adulterou o registro de nascimento de jogador da equipe infantil, fato equivalente a outros ocorridos no Brasil e o da falsificação da certidão de nascimento de jogadores da seleção juvenil mexicana, relatada por Galeano (2004). Finalista dos campeonatos pernambucanos abertos de infantis e juvenis de 2004, com elevada chance de ganhar o título nas duas categorias, a presença do “gato” eliminou as equipes.

Os resultados obtidos a partir de 2005 vieram confirmar o acerto de continuidade do processo de gestão, apesar da ocorrência de erro inicial na postura estratégica. Enquanto no qüinqüênio 1999-2003 foi conquistado apenas um certame, campeonato pernambucano infantil de 2002, no período de, 2004 a 2008, as equipes das categorias de base do Clube obtiveram 8 títulos, atingindo 68 % da meta estabelecida. No ano de 2005, o Clube ganhou a tríplice coroa conquistando todos os certames

pernambucanos, infantil, juvenil e de juniores. O infantil e o juvenil conquistados invictamente, após obtenção do último título em 2002 e 1996 respectivamente. O certame de juniores, um supercampeonato depois de 16 anos afastados do cetro. Somaram-se as essas primeiras conquistas, o bom desempenho das equipes das três categorias em torneios fora do Estado e os títulos pernambucanos de juniores e juvenil em 2007 e 2008 respectivamente (Tabela 1).

Tabela-1 Conquistas e Desempenho das Equipes das Categorias de Base do Clube Náutico Capibaribe. 2004/2008

Equipe	Título	Ano
Infantil	• Campeão Pernambucano	2005
	• Campeão da Taça Cidade de Natal	2006
Juvenil	• Campeão Pernambucano	2005 e 2006
	• Campeão da Liga de Caruaru	2006
	• Campeão da taça Cidade de Natal	2006
Junior	• 1º Supercampeão Pernambucano	2005
	• Vice-campeão da Copa Nordeste	2005 e 2006
	• Campeão Pernambucano	2007
	• 4º Colocado do Brasileiro Sub-20	2008

Esses bons resultados espelham a contribuição da qualidade técnica dos atletas descobertos. Estes atletas juntos aos que permaneceram, após a reformulação dos elencos, elevaram o nível técnico, tornando as equipes de base do Clube fortemente competitivas. Os profissionais contratados para compor as Comissões Técnicas, experientes em lidar com crianças e adolescentes em futebol de campo e/ou futsal, e em maioria portadores de diplomas de graduação ou de cursos de extensão na área esportiva, tiveram também participação importante.

CONCLUSÕES PARCIAIS

A análise dos resultados permitiu as seguintes conclusões parciais:

- em clube com foco no mercado de torcedores, os baixos investimentos em formação de jogadores são “justificados” pela pressão da torcida por resultados imediatos do futebol profissional, ameaça política da oposição e situação crônica deficitária
- o “dom”/talento dos atletas descobertos foi preponderante para o desempenho vitorioso das equipes de base e negociação de atletas;

- o planejamento da gestão das atividades possibilitou melhor alocação e uso dos poucos recursos financeiros destinados à formação de jogadores; e
- em contexto de gestão puramente amadora, a planificação de único setor da organização equivaleu a uma "modernização conservadora" em que elementos modernos convivem com aspectos tradicionais.

REFERÊNCIAS

A NOVA GESTÃO DO FUTEBOL. A nova gestão do futebol / [Organizadores] Antônio Carlos Kfouri Aidar, João José de Oliveira, Márvio Pereira Leoncini. – 2 ed. rev. E ampli. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2002. 284p.

BRUNORO, J. C. & AFIF, A. Futebol 100% profissional / José Carlos Brunoro, Antônio Afif. - S. Paulo: Editora Gente, 1997.

CARRAVETTA, E. Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo / Elio Salvador Praia Carravetta. – Porto Alegre, RS: AGE, 2006.

DAMO, A. S. Do dom à profissão: formação de futebolistas no Brasil e na França/ Arley Sander Damo. – São Paulo: Aderaldo & Rothschild Ed., Anpocs, 2007.

FERNANDES, L. F. F. A gestão dos clubes brasileiros de futebol como clube empresa: estratégias de negócio. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Gradação em Administração. Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. – Porto Alegre, RS, 2000.

GALEANO, E. Futebol ao sol e à sombra / Eduardo Galeano; tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. – 3. – Porto Alegre: L&PM, 2004.

GONÇALVES, J. C. S. & CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: avanços e resistências. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, Vol. IV, n. 2, junho de 2006.

HELAL, R. Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil / Ronaldo Helal. – Petrópolis, RJ : Vozes, 1997.

KISS, M. A. P. DAL´ MOLIN, BÖHME, M. T. S., MANSOLDO, A. C. e REGAZZINI, M. Desempenho e talentos esportivos. Ver. paul Educ. Fis., São Paulo, v. 18, p. 89-100, ago. 2004. N. esp.

MENSÁRIO ILUSTRADO. Escola de pebolistas. Mensário Ilustrado, órgão oficial de divulgação das atividades do Clube Náutico Capibaribe, Recife, Ano V, n. 54, abril de 1954

PAOLI, P. B., SILVA, C. D. e SORES, A. J. G. Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro. Ver. Bras. Futebol Jul-Dez; 01(2):38-52. 2008

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 22. ed - São Paulo: Atlas, 2005a.

OLIVEIRA, D. de P. R. de.Sistemas, e organização e métodos: uma abordagem gerencial / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 15. ed. - São Paulo: Atlas, 2005b.

REZER, R. A prática pedagógica em escolinhas de futebol/futsal – possíveis perspectivas de superação. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado em Educação Física do Centro de Desportos, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

RODRIGUES, F. X. F. A formação do jogador de futebol no Sport Club Internacional (1997 – 2002). Dissertação de Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.

TOLEDO, L. H. Lógicas no futebol / Luiz Henrique de Toledo. – São Paulo: Hucitec, Fapesp, 2002. – (Padéia;7)

SANTOS, J. C. Repensando o estilo à brasileira: escolinhas de futebol e aprendizagem esportiva. In: Visão de jogo: antropologia das práticas esportivas / Luiz Henrique de Toledo, Carlos Eduardo Costa, organizadores. –1. Ed. – São Paulo: Editora Terceiro Nome, 2009. – (Antropologia Hoje.)