

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA

**Daniel Otto Dessoy Hubner**

**A gestão esportiva interligada a captação de atletas no  
futebol: *Contextualização e apresentação de proposta para  
a prospecção de atletas.***

**Porto Alegre  
2012**

Daniel Otto Dessoy Hubner

**A gestão esportiva interligada a captação de atletas no futebol: Contextualização e apresentação de proposta para a prospecção de atletas.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. José Cícero Moraes

Porto Alegre

2012

**A gestão esportiva interligada a captação de atletas no futebol: Contextualização e apresentação de proposta para a prospecção de atletas.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. José Cicero Moraes

Porto Alegre

2012

Daniel Otto Dessoy Hubner

**A gestão esportiva interligada a captação de atletas no futebol: Contextualização e apresentação de proposta para a prospecção de atletas.**

Conceito final:

Aprovado em: ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. .... - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Orientador – Prof. Dr. José Cícero Moraes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo a Deus, pelo simples motivo de me dar forças e guiar nesta caminhada, estando sempre ao meu lado.

A meus pais, Guido e Sueli, pela enorme dedicação prestada ao longo da minha vida, sendo os maiores responsáveis pelo cumprimento desta. Além disto, pelo amor prestado, capaz de me fortalecer dia a dia. Este trabalho é dedicado a estas duas pessoas.

A meus irmãos, Ana Paula e André pelo companheirismo prestado ao longo dos anos.

A todos meus familiares, tios, primos e avós que de alguma forma, em algum momento da minha vida, contribuíram para a minha formação pessoal.

A minha namorada, Winie, por entender e compreender este momento, sendo minha fiel companheira na busca dos meus objetivos. Por ter a capacidade de transformar momentos estressantes em gratificantes. Por todo seu carinho demonstrado, e por me alegrar todos os dias de estar ao seu lado.

Agradeço a todos meus amigos, companheiros de risadas, fundamentais para seguirmos o rumo.

Aos meus colegas de trabalho, no Grêmio FBPA, por me proporcionarem um enorme aprendizado durante esta jornada, sendo fundamentais ao meu crescimento profissional.

A todos meus professores da Universidade, pelos seus conhecimentos propostos, ao longo do curso.

Agradeço ao meu professor Orientador, Dr. José Cicero Moraes, pela enorme contribuição na elaboração deste trabalho, pela confiança, dinamismo e paciência, e pela disponibilidade ao longo dos últimos semestres.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, em algum momento, compartilharam junto comigo dos meus objetivos, e que foram companheiros de risadas, estudos, trabalho e afins. A todos, sou, realmente, muito grato.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de prospecção de atletas para clubes de futebol. Para tal, buscou-se embasamento através de uma revisão de literatura sobre os temas de gestão e gestão no esporte. Justifica-se esta revisão pela atual importância que o tema ganha no esporte atual, bem como sua decorrente inserção no futebol, tema central deste trabalho. Agregando a isto, percebe-se uma correlação entre a gestão dos clubes de futebol atualmente com o tema de detecção de atletas. Num segundo momento, priorizamos a questão de captação de atletas, buscando na literatura o embasamento necessário para expor o tema, bem como para discorrer sobre o assunto relativamente aos clubes nacionais e internacionais. Por fim é apresentado o modelo atual de captação e prospecção de atletas no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, clube que presentemente atuamos profissionalmente. Na terceira parte do trabalho apresento uma proposta de prospecção para o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, mas que também pode servir de parâmetro para todos os clubes que buscam na detecção de atletas um meio para a qualidade de gestão.

Palavras-chave: Gestão; Gestão no Esporte; Talento esportivo; Captação e seleção de atletas.

This paper aims to present a proposal to drill for athletes to football clubs. To this end, we sought to basement through a literature review on the subjects of management and management in sport. This review is justified by the current importance of the subject wins in the sport today, as well as its insertion resulting in football, a central theme of this work. Adding to this, we find a correlation between the management of football clubs currently the subject of detection of athletes. Secondly, we prioritized the issue of attracting athletes seeking literature the foundation needed to expose the issue and to discuss the matter with regard to national and international clubs. Finally we present the current model of funding and the prospect of athletes Gremio Foot-Ball Porto Alegrense club that currently we operate professionally. In the third part of the work I present a proposal to prospect for Gremio Foot-Ball Porto Alegrense, but can also serve as a parameter to all clubs that seek to detect athletes a means for quality management

**Key Words:** Management, management in sports, sports talent, acquisition and selection of athletes.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 A GLOBALIZAÇÃO E A CONSEQUENTE EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>3 GESTÃO .....</b>	<b>12</b>
3.1 GESTÃO NO ESPORTE .....	15
3.2 GESTÃO NO FUTEBOL .....	21
<b>4 A CAPTAÇÃO DE ATLETAS .....</b>	<b>26</b>
4.1 O TALENTO ESPORTIVO .....	26
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE ATLETAS .....	28
4.3 A CAPTAÇÃO DE ATLETAS NO GRÊMIO FBPA .....	33
4.3.1 ESCOLAS CONVENIADAS .....	34
<b>5 UMA PROPOSTA .....</b>	<b>39</b>
5.1 TÍTULO DO PROJETO .....	39
5.2 ÓRGÃOS INTEGRANTES .....	40
5.3 JUSTIFICATIVA .....	40
5.4 OBJETIVOS .....	41
5.4.1 OBJETIVO GERAL .....	41
5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	41
5.4.3 METAS DO ORGANIZADOR .....	41
5.5 OPERACIONALIZAÇÃO .....	41
5.5.1 INSCRIÇÕES .....	43
5.5.2 FÓRMULA DE DISPUTA .....	43
5.6 OPERACIONAL .....	46
5.7 DISPOSIÇÃO DE RECURSOS.....	47
5.7.1 RECURSOS FÍSICOS .....	47
5.7.2 RECURSOS HUMANOS .....	47
5.7.3 RECURSOS FINANCEIROS .....	47
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É comum definirmos o Brasil como “país do futebol” (Toledo, 2000). No entanto, o mesmo país apresenta, hoje, uma geração com grande defasagem de resultados no futebol, bem como no surgimento de novos talentos. Apesar de possuir uma população com mais de 190 milhões de habitantes e inúmeros praticantes no esporte, nos vemos abaixo de outros países com menor população e expressão.

Apresentado isto, busca-se na raiz as causas para tal acontecimento. De que forma a evolução da sociedade interfere efetivamente para tais resultados expostos. Como e por que a evolução de temas da atualidade, como a concorrência, fazem emergir dentre os administradores o tema da qualidade total. Qual a ligação existente entre a gestão do futebol e a administração de empresas e de que forma os gestores esportivos devem atuar com o tema atual da globalização. São temas que passarão a ser tratados daqui para frente.

A sociedade enfrenta transformações que provocam freqüentes alterações no mercado de trabalho. O ambiente de trabalho se tornou mais complexo. A globalização da economia é uma realidade. Novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho colocam métodos tradicionais de gestão no sinal amarelo. (Cordeiro e Ribeiro, 2002)

Com o evoluir da sociedade, novas exigências de competitividade balizam o mercado, hoje indubitavelmente globalizado. Como conseqüência, exige-se maior custo benefícios nas ações. Isto é, maior qualidade com menor custo (Kuenzer, 1998). Frente ao exposto, percebe-se a idéia de “gestão da qualidade total” como foco central de gestão nas organizações do mundo moderno. Faz-se emergir um modelo de gestão voltado a qualidade plena, onde as organizações devem conquistar vantagem sobre os concorrentes (Martins e Costa Neto, 2008).

A gestão de determinada empresa está moldada conforme o conjunto de questões apresentadas no ambiente. Um conjunto de crenças, valores e princípios delimita a forma na qual a empresa deve ser administrada. Além disto, o grau de autonomia do gestor também pode ser considerado como um fator que determina a postura gerencial. O modelo de gestão da empresa influencia fortemente a forma na qual o gestor agirá. Constitui-se uma necessidade do gestor interagir com demais

sistemas que compõe a organização da empresa, visando uma ambientação com o ambiente externo, bem como o conhecimento sobre os subsistemas da empresa (Pereira, 2000).

Para Schell (1995) os gestores de hoje têm compromisso com o crescimento de uma organização. Devem possuir também a capacidade de colocar em prática técnicas gerenciais em prol de uma estruturação do planejamento. Martins e Costa Neto (1998) apresentam que frente a evolução do conceito de qualidade, naturalmente a gestão acompanhou esta evolução. Deixou de se direcionar ao “chão de fábrica” e passou a abranger diversas formas de organização. Ainda, segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2000) as palavras-chave para uma administração moderna são os objetivos, as decisões e os recursos. Para Maximiano (2002) a gestão administrativa abrange quatro tipos de funções: o Planejamento, a organização, a execução e o controle.

Concomitante a esta maior exigência proeminente ao administrador, outras áreas de atuação destacam-se. Dentre elas, o trabalho do gestor esportivo, que assume papel de suma importância na sociedade atual, visto o aumento de repercussão e de importância que o esporte assume de tempos para cá.

Nos dias de hoje, é inquestionável que a Gestão Desportiva assume papel fundamental como uma das áreas de maior desenvolvimento e conseqüentemente de maior intervenção para o Administrador. No contexto do Desporto, esta área apresenta-se como fundamental e indiscutível para o sucesso de instituições (Pires e Lopes, 2001).

Nesse sentido, constata-se que a gestão administrativa nos clubes de futebol é de suma importância na busca de trabalho mais eficiente dos recursos humanos. Sua fundamentação baseia-se no fato do futebol estar em um mercado com estreita ligação entre receitas e o resultado em campo propriamente dito. A frágil ligação entre lucros e desempenho está correlacionada à eficácia da administração (Aidar, Leoncini e Oliveira, 2000).

O futebol é hoje um grande negócio. Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), exposto por Leoncini e Silva (2005), é uma atividade econômica capaz de proporcionar inúmeras possibilidades de emprego.

Na gestão de um clube de futebol, são exigidas múltiplas funções do gestor, sendo necessário um processo administrativo focado na operação, com a necessidade de dedicação por tempo integral para o cumprimento das funções.

Além disto, com o bom gerenciamento do futebol, poderá haver tanto uma baixa elasticidade em relação ao preço quanto uma alta elasticidade em relação à renda. (Aidar, Leoncini e Oliveira, 2000)

Para Melo Neto (1998) apesar de toda evolução apresentada no futebol brasileiro nos últimos anos, a realidade encontrada ainda é bastante inferior a percebida no futebol europeu. Segundo o autor, a gestão dos clubes brasileiros ainda não evoluiu da forma esperada, bem como as ligas existentes não se apresentam da forma mais adequada, dificultando assim o nível organizacional dos clubes.

Leoncini e Silva (2005, pg. 11-12) concordam com os dizerem e são pontuais no que diz respeito a estruturação e organização dos clubes de futebol no Brasil. Os autores definem da seguinte maneira a ineficácia da gestão nos clubes brasileiros:

*“Além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre Brasil e os principais países que investem no futebol como atividade econômica (por exemplo, Espanha, Alemanha, Itália e Inglaterra), a administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações de futebol tem sido apontada como a causa mor que faz com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente seu potencial econômico”.*

Frente ao exposto anteriormente, busco, a seguir, justificar a pertinência deste estudo ora apresentado. É consenso dentre os diversos autores apresentados que o futebol brasileiro está um passo atrás do patamar atingido pelo futebol europeu. Para tal, faz-se emergir uma necessidade de modernização dos clubes brasileiros na área de gestão, visando um aprimoramento dos resultados administrativos e financeiros e, por consequência, dos resultados de campo. Apesar da prática deste esporte estar presente em grande parte da população, nossos resultados em campo demonstram e corroboram com o exposto.

Deste modo, parece ser importante buscar uma maior adequação e conhecimento das práticas de gestão presentes na atualidade, bem como ilustrar a forma na qual o conhecimento de gestão no esporte pode atuar em conjunto com a prospecção de novos atletas. Nesta ótica, este estudo apresenta uma proposta de captação de atletas, tendo em vista justamente este desenvolvimento na gestão dos clubes. Cabe salientar que, neste estudo, tal proposta apresentada caberá pontualmente ao clube Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, visto que é o clube,

presentemente, que atuamos profissionalmente. No entanto, a mesma proposta poderá adequar-se para demais clubes e instituições, desde que respeitada à proposta de gestão, diretrizes e política de cada entidade.

Este estudo caracterizou-se, segundo Gil (1995, pg. 70) como exploratório, onde se realiza uma abordagem qualitativa, utilizando-se de dados bibliográficos e documentais. Sendo assim, o estudo tem por objetivo principal, a partir dos fatos abordados, apresentar uma proposta para o processo de captação de jovens talentos na modalidade de futebol.

## **2 A GLOBALIZAÇÃO E A CONSEQUENTE EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

*“A globalização tem mudado a vida das pessoas, dentro e fora das organizações. A maneira de realizar o mesmo trabalho muda constantemente, devido à introdução de novas tecnologias e processos gerenciais. O grande desafio está em acompanhar essas mudanças e adaptar-se a essas novas oportunidades e riscos.”*  
(COSTA, CERICATO e MELO 2007, pg. 1)

Para apresentar o assunto de gestão propriamente, percebe-se a necessidade de uma breve introdução sobre o tema da globalização. Tal fato explica-se pela constante influência no método de governar e administrar, decorrente das constantes alterações e evoluções da sociedade. Métodos administrativos e de gestão que reinavam tempos atrás necessitaram progredir conforme a exigência da sociedade. Em consequência disto, pessoas envolvidas diretamente com a gestão, na busca pela melhora dos resultados, pela concorrência cada vez maior, passaram a buscar evoluções nos métodos de gerir e administrar, acarretando na evolução dos processos administrativos.

Vivemos em um mundo globalizado, capitalista e desafiador. A concorrência no mundo do trabalho estressa as pessoas e instiga a busca por inovações. Corroborando com tais afirmações, Mohanbir Sawhney (2011) diz que *“A competição é global. Se você não inovar, a concorrência o fará”*.

Os primeiros focos de administração surgiram em outros ramos que não a administração de empresas. Foi nos exércitos de Alexandre, o Grande e César e

nos estudos da Grécia antiga, através de Platão e Sócrates, por exemplo, que tal medida passou a tomar relevância frente ao modo de administração das pessoas. (ROBERT L. TREWATHA, 1979 *apud* DIAS, 2002)

Para Costa, Cericato e Melo (2007) tal processo administrativo teve como ponto de partida a Revolução Industrial, quando houve a introdução no processo de organização, objetivando um aumento da eficiência durante os processos de trabalho. Neste momento, o estabelecimento de regras e regulamentos internos passaram a ser vistos como meios para a disciplina e padronização dos comportamentos humanos.

Posteriormente, na década de 80 deram-se início as práticas da Gestão da Qualidade Total. Estas práticas têm como base a filosofia e cultura japonesa, onde o processo de melhoria contínua começa a ser embutido no envolvimento das pessoas (TACHIZAWA, CRUZ JUNIOR E ROCHA, 2001). Paralelo a isto, durante a mesma década de 80, três fatores foram somados a este contexto: a crise fiscal, a terceira revolução industrial e a globalização. (MAGALHÃES e TODESCHINI, 2003). Tais fatores uniram-se provocando alterações marcantes no mercado de trabalho.

Frente a este contexto, para Cordeiro e Ribeiro (2002) estes novos paradigmas com a globalização exigem uma nova postura e busca organizada dos profissionais voltadas para esta nova realidade.

A partir de então, cada vez mais a necessidade de potencializar os resultados está latente. A globalização acarretou no desgaste de conceitos antigos e fez emergir renovação dos conceitos na busca da atualidade, além de exigir uma maior rapidez nas decisões (VIEIRA, 2011). Segundo Soares (1997) a estrutura do mercado de trabalho se divide em três pontos, conforme a situação atual do mercado: produtividade, competitividade e lucratividade. A agilidade na conquista dos objetivos traçados passa a ser primordial.

### 3 GESTÃO

*“A organização é o seu instrumento, enquanto, concomitantemente, produz resultados necessários á sociedade.” (CHIAVENATO, 2003, pg. 155)*

Partindo deste pressuposto, adentramos a ideia de gestão. Visto que organização e gestão convivem lado a lado, administradores em geral passam a buscar as formas mais apropriadas para o aperfeiçoamento dos resultados. A gestão passa a ser o centro de estudo.

Para Dias (2002) os termos Gestão e Administração estabelecem certo conflito de ideias. Ainda segundo o autor, tal fato decorre da dificuldade de tradução existente das primeiras obras americanas. “*Traduzir não é propriamente fácil*” (in: Druker, 1984, pg. 26). No entanto podemos acrescentar que o termo Gestão vem ganhando confluência frente à Administração onde, segundo o mesmo autor, perde status nos últimos tempos. Para Ferreira (*apud* Dias, 2002) a grande diferença entre Administração e Gestão está no fato de o administrador estar centrado nos bens públicos, já o gestor nos bens privados. Luck (2006) afirma que o termo gestão supera a o enfoque limitado da administração.

Valeriano (2005) corrobora com tais afirmações delimitando a administração aos problemas típicos das empresas e abrangendo ao gestor os níveis mais específicos da organização. Paula (2010) usa a seguinte frase para definir a diferença entre os dois termos: “*o todo é gerenciado (gerenciamento) enquanto os níveis especializados são geridos (gestão)*”. Vieira e Stucchi (2007) concordam com tais afirmativas e acrescentam que o termo gestão engloba uma maior designação de funções e capacidades.

Maximiano (2002, pg. 26) define Administração da seguinte forma: “[...] é o *processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos*”. Montana (1998) agrega e afirma que administrar é o ato de trabalhar em conjunto, com um objetivo claro de cumprir metas, seja da organização ou dos próprios membros participantes. Por fim, Aidar, Leoncini e Oliveira (2000) concluem que a administração utiliza o ser humano como meio de cumprir metas e objetivos, conciliando a realização pessoal destes membros participantes com a realização dos objetivos organizacionais.

Buscando uma definição para gestão, o Dicionário Aurélio (2003) sugere como o ato de gerir ou gerência. Teixeira (2005, pg. 3) define gestão da seguinte maneira:

*“como um processo de se conseguir obter resultados (bens e serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de*

*uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns”.*

Sendo assim, podemos caracterizá-la como o método no qual se busca o cumprimento de certo objetivo da forma mais eficaz, conglomerando todos os recursos e artefatos disponíveis da forma mais organizada possível.

A palavra gestão é uma palavra “polissêmica”, isto é, pode assumir diversos sentidos. Diferentes grupos sociais interpretarão a gestão de forma diferente. Um gestor financeiro poderá ter dificuldades em apreciar a gestão no esporte, tal qual o gestor esportivo poderá não saber interpretar a gestão aplicada aos recursos financeiros (PIRES e LOPES, 2001).

Para Cordeiro e Ribeiro (2002), gerir hoje abrange muito mais fatores frente ao passado. O gestor de hoje necessita de atributos como interdisciplinaridade, complexidade, exigüidade, multiculturalidade, inovação e competitividade. Paoli (2004) acrescenta que um bom gestor deve apresentar duas capacidades para o pleno alcance dos objetivos: Eficiência e eficácia. Vieira Santos (2002) salienta que uma gestão moderna consiste numa busca constante de evolução, por meio da inovação.

Ao encontro deste pensamento, Fayol (2000) acrescenta que a gestão nada mais é que um aglomerado de quatro fatores circundados em busca da determinação dos objetivos. Seriam eles: Planejamento, organização, liderança e controle.

- Planejamento: Definição dos objetivos de uma organização, estabelecer estratégias para alcançar estes objetivos e desenvolver planos para integrar e coordenar atividades (ROBBINS, 2002);
- Organização: Estruturação do trabalho entre os membros de uma organização com a finalidade do pleno cumprimento dos objetivos (PAOLI, 2004);
- Liderança: Capacidade de dirigir, influenciar e motivar os membros de uma organização (STONER, 1999).
- Controle: Acompanhamento das atividades com o objetivo de garantir o perfeito funcionamento das atividades planejadas, além de verificar a ocorrência de possíveis desvios. (ARAÚJO, 2004)

Alheio a isto, Chiavenato (2000) acrescenta que há uma perspectiva promissora na área de Gestão para o futuro. No entanto, em virtude de estarmos numa era de constantes transformações e incertezas, o Gestor poderá atravessar períodos de muito desafio. Conceitos como Melhoria Contínua, Qualidade Total, Reengenharia e equipes de Alto Desempenho são algumas práticas latentes para o gestor na atualidade. Entretanto, para o futuro, outros conceitos poderão tomar maior importância, havendo assim a necessidade de permanente evolução e inovação nas práticas.

Dias (2002) agrega que o estudo sobre Gestão vem se intensificando no Brasil nos últimos anos. O número de obras publicadas sobre o gênero cresce gradativamente ano a ano. Além disto, cada vez mais cursos de Gestão são apresentados ao público. Hoje o gestor apresenta uma vasta área de atuação, onde cada vez mais se proliferam áreas distintas. Dentre estas, podemos citar algumas, como: Gestão do ambiente; Gestão financeira; Gestão em saúde; Gestão empresarial e muito mais. No entanto, a partir deste momento enfocarei o assunto principal à Gestão Esportiva, fator que, bem como a gestão no seu contexto geral, vem ganhando gradativamente mais adeptos frente às exigências do mercado.

### 3.1 GESTÃO NO ESPORTE

*“[...] de há cerca de vinte anos a esta parte, através da indústria do lazer o desporto entrou naquilo a que podemos designar como “área econômica”. De fato, se o desporto dantes era um sistema integrador de uma cadeia vertical de valores econômicos. Em conformidade, a concepção do posto de trabalho nos mais diversos ambientes que caracterizam as práticas desportivas, está num processo de transformação acelerada que acabará por definir o gestor de desporto do futuro e suas especialidades.” (PIRES, 2005 pg.166)*

Segundo Vieira e Stucchi (2007), assim como no termo “gestão”, apresenta-se grande confusão na aplicabilidade dos termos administração esportiva ou gestão esportiva. Entretanto, o termo gestão é mais aceito atualmente, uma vez que engloba uma maior designação de funções (PARKHOUSE, 1996 *apud* ZOUAIN e PIMENTA, 2003). Justificando tal afirmação, o mesmo autor cita áreas referentes a turismo, hotéis, investimentos públicos e privados, esportes escolares e profissionais sendo englobadas pela gestão, enquanto a administração estaria limitada às

relações esportivas e escolares. Para Nolasco *et al* (2005) o termo gestão no esporte é usado mais apropriadamente na atualidade, enquanto administração esportiva é caracterizado como uma denominação histórica.

Além disto, a *North American Society for Sport Management* (Sociedade Norte Americana para Gerência do Esporte – NASSM) define gestão esportiva da seguinte maneira:

*“[...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas; direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional.”*  
(NOLASCO *et al.*, 2005, p. 760 *apud* VIEIRA e STUCCHI, 2007)

Agregando ao exposto, é fato que hoje, em virtude do constante crescimento e aumento da adesão ao esporte, o mesmo tornou-se fundamento de negócio na nossa sociedade. Instrumentos e modelos de acessórios esportivos, como raquetes de tênis e modelos de tênis personalizados, utilizados por grandes esportistas, são disponibilizados ao público em geral através do trabalho dos agentes de marketing, expandindo para bilhões de pessoas o que estaria restrito apenas aos praticantes de alto nível (PRONI, 1998). Neste contexto, segundo Azevedo (2009), com esta crescente comercialização dos bens, hoje o esporte engloba serviços diretos (atividades desenvolvidas pelos praticantes, profissionais, dirigentes e etc.) e indiretos (atividades secundárias ao esporte, tais quais praças de alimentação, transportes, serviços médicos e etc.).

O pensamento de Proni (1998) vem ao encontro de Azevedo (2009), onde o mesmo afirma que a irradiação do esporte na sociedade está diretamente ligada ao aumento do consumo de artefatos e equipamentos relacionados à prática esportiva. O autor acrescenta que a mídia veicula ações esportivas e as transforma em verdadeiros espetáculos, colaborando assim com esta difusão do negócio pelo esporte. Tal transformação do esporte em espetáculo é capaz de fazer-nos compreender esta evolução do marketing esportivo e a conseqüente influencia na organização do esporte.

Para Azevedo (2009) em virtude deste enorme potencial que o esporte ganha nos dias atuais, cada vez mais se vê a necessidade de uma busca incessante pela

melhoria nas condições de trabalho. O esporte atual deixou de ser mera atividade de lazer. Portanto, faz-se emergir a necessidade de fundamentação administrativa, onde possa haver embasamento para questões de planejamento, realização e avaliação, tendo em vista melhores resultados na questão financeira, social e desportiva. Ferraz *et al* (2010) reiteram que apesar da organização desportiva abranger estas questões citadas, diversas instituições voltadas ao esporte apresentam hoje profissionais sem a qualificação necessária para atuarem na área de administração. Muitas das vezes, ex-atletas, ex-professores são as pessoas responsáveis por gerir uma instituição, dificultando assim o cumprimento de metas pela empresa.

Para Bastos (2004), em virtude da grande importância exercida pelo esporte na sociedade atual, o conceito de Gestão no Esporte engloba uma gama de conhecimentos relativos a Economia, Marketing, Legislação e Política. Ainda segundo o mesmo autor, a evolução e transformação em termos organizacionais e administrativos de algumas modalidades esportivas no Brasil como, por exemplo, o Voleibol, é fruto desta evolução do estudo em gestão profissional.

Para Vieira e Stucchi (2007) apenas no ano de 2002 o mercado do esporte no Brasil proporcionou uma receita de R\$ 42 bilhões, sejam em escolas, clubes, academias, ou quaisquer instituições voltadas ao esporte. Tal fato acaba por decorrer uma necessidade cada vez maior de qualificação dos recursos humanos. Ainda, segundo os autores, o mercado exige uma formação específica para atuar na área, contrariando alguns casos de ex-atletas atuantes na área apenas pela prévia experiência já adquirida.

Agregando ao exposto, constata-se que o estudo na área de administração do esporte se deu no início do ano de 1960, na Universidade de Ohio, nos Estados Unidos. Um executivo do time de basebol *Los Angeles Dodgers* na busca de um profissional para gerenciar uma equipe esportiva instalou nesta Universidade o primeiro curso de mestrado para a área (ZOUAIN e PIMENTA, 2003; PARKHOUSE, 1996; *apud* PIRES e LOPES, 2001).

No contexto europeu, introduziu-se o conceito de gestão do esporte, em âmbito universitário, a partir do ano de 1980. A Faculdade de Motricidade Humana foi a primeira a iniciar os estudos em Portugal. Tal fato ocorreu pela falta de recursos humanos devidamente habilitados. (PIRES e LOPES, 2001).

Nolasco *et. al.*, (2005) apresenta que as primeiras aparições do modelo de gestão esportiva surgiram no Brasil no início do século XX, através da ACM (Associação Cristã de Moços), presente nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Conseqüentemente, a Gestão no Esporte se expandiu em detrimento da crescente introdução do esporte organizado. Após, segundo Ferraz *et al* (2010), em 1985, o governo brasileiro começou a se preocupar com a formação do administrador esportivo. O Conselho Regional de Desportos elaborou uma comissão de Reformulação do Desporto tendo como objetivo a elaboração de um documento que preparasse e capacitasse os recursos humanos. A finalidade deste documento seria desenvolver o esporte mediante o estímulo de programas coordenados de manifestações nas comunidades.

Posteriormente, Bastos (2004) apresenta que a Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo foi pioneira a implementar tal estudo no país, através do curso de especialização em Administração Esportiva. Desde então, diversas Universidades, Faculdades, entidades profissionais, sindicatos, dentre outros, apresentam o estudo da Administração Esportiva de forma significativa, sendo cada vez mais crescente sua presença no meio acadêmico.

Atualmente inúmeros autores (ZOUAIN e PIMENTA, 2003; BASTOS, 2004; VIEIRA e STUCCHI, 2007; ANCHIETA, 2010; *apud* KARNAS, 2010) dizem que a Gestão Esportiva tem sido conceituada como algo que abrange conceitos de planejamento, organização, direção e controle das organizações esportivas.

Para Bastos (2004), a demanda de atuação do profissional em Gestão Esportiva é muito diversificada, podendo diferenciar-se conforme a cultura, a organização e as políticas de cada país ou região atuante. Complementando tal informação o autor apresenta exemplos para alguns países.

Nos Estados Unidos a área de atuação do gestor esportivo está concentrada em diversas áreas, dentre as quais se destacam como mais importantes: no âmbito do esporte escolar e universitário, no esporte profissional, na gestão de equipamentos esportivos, de programas recreativos, nas agências de esporte comunitário e de participação. (PARKS & ZANGER, 1990 *apud* BASTOS 2004). Na Espanha, Roche (2002) cita quatro grandes grupos de atuação: as organizações desportivas públicas, as privadas sem fins lucrativos, as empresas de serviços esportivos e as sociedades anônimas desportivas. Por fim, Rezende (2000) constata que o Brasil subdivide-se em dois grandes grupos: os centros de treinamento e

escolinha, na qual se organizam em função das atividades físicas, esportivas e lazer e os setores que estão voltados para as atividades físicas, desportivas e de lazer, como prefeituras, clubes sociais, hotéis, academias, etc.

Para Zouain e Pimenta (2003) espera-se que o gestor esportivo no Brasil tenha qualidades como conhecimento de esportes, habilidade de negociação, planejamento estratégico, processo decisório, supervisão de recursos humanos, dentre outros.

A habilidade de negociação é importante para o cumprimento de objetivos de forma eficaz e satisfatória. Segundo constatam os autores, há defasagem nesta área de conhecimento por parte dos educadores físicos. O planejamento estratégico é citado diretamente relacionado a periodização, quando ocorre o planejamento das ações do professor. Há uma constante averiguação do cumprimento dos objetivos, e em caso de negação, uma alteração na rota de trabalho é requisitada. A questão da supervisão dos recursos humanos é vista pelos autores como o fator mais difícil na atuação do profissional de educação física em gestão. Usando como justificativa, o fato de delegar ações e pessoas, com a decorrente cobrança seria o fator de maior dificuldade encontrada.

Ainda segundo os mesmos autores, o conhecimento de esportes é decorrente de uma formação abrangente, onde se enfoca o estudo em conceitos de fisiologia, anatomia, teorias de treinamento, antropologia, sociologia e etc. Tal fato acaba por tornar o profissional altamente capacitado a lidar com os temas relacionados ao esporte, proporcionando subsídios suficientes a argumentação da atividades gerais de negócios.

Ainda segundo Vieira e Stucchi (2007) a atuação do profissional de educação física na gestão está diretamente relacionada a sua área de interesse, isto é, o enfoque de atuação se expande com a pesquisa, havendo a adição de informações relativas à área de interesse, dentro da gestão de negócios.

No mundo do esporte, os conhecimentos adquiridos pela gestão somente serão aplicáveis a partir do momento que se consegue contextualizar com o ambiente vivido. Isto é, não basta um vasto conhecimento no planejamento, liderança, coordenação e controle – fundamentos da gestão, conforme foi visto anteriormente. Há a necessidade do conhecimento do ambiente cultural, econômico, social, político e tecnológico. Somente com este conhecimento a gestão passa a ter sentido. A contextualização estimula a busca de recursos em função do quadro

encontrado. Os objetivos também serão moldados conforme o contexto, bem como a missão da organização e planejamento. Em consequência as buscas destes resultados, a gestão passa a ser efetiva. A aplicação de um estatuto próprio será decorrência de todos estes fatores citados. (PIRES e LOPES, 2001).

Roche (2002) avança um pouco mais nesta discussão e estabelece que as organizações desportivas devam sistematizar suas ações, estabelecendo um objetivo central para a ação. Posteriormente outros aspectos deverão ser seguidos. Questões como reflexão da organização para o cumprimento dos objetivos a médio e longo prazo, a definição de estratégias para toda a organização, a motivação dos colaboradores concomitante a assimilação das estratégias e o entendimento sobre as perspectivas futuras da organização são apresentadas como escopos para o pleno funcionamento de um plano de ação estratégica na área do desporto.

Roche (2002) acrescenta que na busca pela obtenção de algum objetivo, mais de uma estratégia poderá ser adotada. No entanto, deve-se enfatizar características que façam com que cada estratégia apresente clareza na sua aplicação, devendo ser específica e concreta, realista e passível de aplicação prática. Além disto, há a necessidade de conseguir a condição de motivação, isto é, ser o eficaz o suficiente para que toda a organização envolvida assimile os métodos de trabalho e os realize da forma mais apropriada possível. Deverá ser também mensurável e avaliável, para uma eventual mudança de rota e conseqüentemente modificação do plano necessário.

Conforme apresentado, nos dias atuais a competição no mercado de trabalho está muito latente. A globalização exige a busca por novos conhecimentos. Tais fatos também se apresentam na área do esporte. Hoje, atividades físicas e de lazer caracterizam-se como mercados emergentes, emergindo conseqüentemente a necessidade pela busca da capacitação dos profissionais envolvidos. A Gestão no Esporte é uma realidade. Somente nos EUA, hoje mais de 200 instituições oferecem cursos de Gestão Esportiva. O domínio de uma nova forma de gestão é capaz de induzir a novas formas de intervenção. Aos encarregados, cabe a destreza e precisão no sistema organizacional. Assim o Esporte Moderno exige. (PIRES e LOPES, 2001)

Por fim, busco nas palavras de Oliveira (2008, pg. 3), uma perfeita síntese da situação atual do gestor esportivo e do que já foi exposto no decorrer deste trabalho.

*“A toda hora existe uma mudança acontecendo no cenário mundial. O que é atual agora pode e vai se tornar obsoleto em algum momento. Basta surgir uma nova necessidade para o ser humano. No desporto não é diferente, por ser inerente à sociedade desde seus primórdios. Hoje em dia o desporto é sinônimo de constante evolução, transformação. E por que não o profissional de Educação Física acompanhar essas mudanças?”*

### 3.2 GESTÃO NO FUTEBOL

*“O futebol é descrito como realidade, como sistema e como processo. Ele compreende aspectos humanos, sociais, culturais e comunicativos, relacionados entre si. O sistema está representado por um conjunto de elementos inter-relacionados, referente a um objetivo ou a uma finalidade. E os processos são as seqüências das funções ou as atividades ordenadas por leis, regulamentos, normas, padrões ou valores.” (CARRAVETTA, 2006, pg. 42)*

Com esta citação de Carravetta (2006), apresenta-se e contextualiza-se a condição atual do futebol na sociedade.

Foi na escola britânica de Rugby que o futebol passou a ser introduzido como uma prática de educação. Thomas Arnold (1795-1842) introduziu esta modalidade visando um aprimoramento da pedagogia da disciplina, responsabilidade individual, solidariedade social e autogoverno. A partir deste ponto, no ano de 1845 as primeiras normas para o futebol começaram a ser elaboradas, haja vista sua importância no contexto educacional da época. Conseqüentemente, em 1863, houve o desenvolvimento das 14 primeiras regras para o jogo, através do encontro de 11 clubes. Por fim, no ano de 1888 foi desenvolvida a Liga de Futebol, primeira organização para o futebol (CARRAVETTA, 2006).

Relativamente ao Brasil, o futebol foi introduzido através de Charles Miller a pouco mais de cem anos. Atravessou diversas fases e hoje é o esporte de preferência nacional. No início era um esporte amador e para os ricos, devido aos altos custos com os materiais utilizados. Aos poucos se popularizou, principalmente à medida que se percebeu a prática em campos de várzea, localizados em primeira

estância às margens de rios. Em decorrência desta popularização, imediatamente surgiram os primeiros clubes nacionais – Fluminense, Botafogo, Flamengo, Corinthians, Grêmio são bons exemplos. Conseqüentemente verificou-se a profissionalização do futebol no Brasil. (DA COSTA e MARINHO, 2000)

Posterior ao surgimento dos clubes, o futebol evolui e se estabelece como um esporte profissional. A transação de jogadores e o começo da cobrança de ingressos teria sido o estopim para tal acontecimento. A partir desta profissionalização, percebe-se que gradativamente o futebol deixa de ser uma mera atividade recreativa para se tornar um negócio que movimenta altas quantias (Rezende *et. al* 2010). Galeano (1995) critica esta evolução do futebol, com sua perda de essência, afirmando que *“a história do futebol é uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo em que o esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar”*. Carravetta (2006) apresenta que esta profissionalização do futebol data exatamente no ano de 1933. Conseqüentemente a esta profissionalização, é assinalada a regulamentação da profissão através da legislação social e trabalhista imposta pelo governo de Getúlio Vargas, criando assim a profissão de jogador de futebol com a sua decorrente sindicalização.

Segundo Azevedo (2009), é no futebol que se encontram os maiores investimentos na área do esporte, no entanto é também o ambiente esportivo onde constata-se os maiores exemplos de gestão amadora, isto é, uma gestão sem qualidade e com prejuízos financeiros. Corroborando com tal informação, o autor traz em seu artigo uma afirmação do ex-jogador de futebol, Zico, ao canal esportivo SporTV, onde o mesmo instiga-se como o Flamengo, instituição com enorme abrangência e repercussão, não consegue através de seus gestores, a construção de um centro de treinamento próprio.

Pereira *et al* (2004) constata que o futebol possui características próprias que o fazem diferenciar-se dos demais esportes. Segundo o mesmo, fatores psicológicos e emocionais fazem o gestores do futebol atuarem de forma emocional, em detrimento à razão. Pires (2005) afirma que a administração nos clubes de futebol está voltada, em alguns casos, a questões políticas, sendo considerada como um instrumento de domínio e favorecendo a defesa dos próprios interesses, muitas vezes com legados longos e intermináveis. Agregando ao exposto, Da Costa e Marinho (2000), afirmam que o futebol necessita hoje de uma grande organização

institucional. Para os mesmos, “*profissionais, dirigentes, torcedores, instituições administrativas, empresas, patrocinadores, investidores e mídia são os atores constitutivos da indústria do futebol*”. (DA COSTA e MARINHO, 2000, pg. 14)

As necessidades do futebol instigam os gestores e administradores dos clubes a adotarem padrões de planejamento estratégicos correspondentes a cultura e tradição da entidade. Isto é, há a necessidade de investigação completa do ambiente interno a fim de conhecer e perceber os pontos essenciais do clube. Questões como objetivos a serem atingidos, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informação, processos gerenciais e etc. são pontos variáveis para cada clube. O pleno conhecimento intrínseco do ambiente de trabalho proporciona uma otimização a nível organizacional e conseqüentemente um plano estratégico mais eficiente (PEREIRA *et al*, 2004). Mocsányi e Bastos (2005) agregam e concluem que um clube de futebol deve ser visto como uma empresa, havendo correlação entre os lucros e os resultados obtidos.

Leoncini e Silva (2005) afirmam que um modelo ideal de gestão para clubes de futebol deve estabelecer alguns critérios fundamentais, tais quais: um modelo estável de ação, isto é, com operação a pelo menos cinco anos e que as variáveis administrativas já estejam consolidadas; um modelo que almeje a lucratividade concomitante às metas e resultados em campo esperados; um modelo que propicie facilidade ao acesso de informações para a análise das informações necessárias. Ainda segundo os mesmos autores, clubes como o *Barcelona*, da Espanha, *Milan*, da Itália e *Manchester United*, da Inglaterra são bons exemplos de instituições que prestam tais características apresentadas. Estes conciliam, nos últimos anos, ótimos resultados tanto em relação à lucratividade quanto ao desempenho dentro de campo, além de apresentarem um modelo estável de gestão.

O futebol europeu é o responsável pelo impulso na qualidade de gestão dentro do futebol. Em países como Itália, Espanha, Alemanha e, principalmente Inglaterra, a ótica da administração empresarial e qualificada tomou frente, principalmente a partir do momento que se deu início a veiculação da ótica do lucro. Os clubes tornaram-se Sociedades Anônimas, o licenciamento dos produtos esportivos e contratos televisivos cresceram, em conseqüência multiplicou-se o capital (PRONI, 1998).

Enfatizando o caso específico do clube *Manchester United*, da Inglaterra, Leoncini (2000) constata que o sucesso deste clube está diretamente ligado aos

seus princípios de gestão utilizados. Segundo os autores, são adotados três aspectos estratégicos fundamentais para tal desempenho: Um ótimo controle salarial e das transferências dos jogadores; a maximização das receitas do clube, sabendo aproveitar os resultados dentro de campo; uma ótima exploração do seu estádio, construído pensando na geração de receitas, nas mais diversas formas. Estes três aspectos englobam todos os interesses no ambiente operacional do clube, tendo como exemplo os sócios, acionistas, torcedores, governo, imprensa, jogadores e patrocinadores. Finalizando, os autores citam o modelo atual de gestão do *Manchester United* como o “*benchmarking*” para qualquer análise que se possa fazer sobre gestão em clubes de futebol. Tais autores chegam a fazer referência a empresas como *Coca-Cola*, *General Motors* e *Sony*, comparando seus relativos sucessos industriais ao sucesso empresarial deste clube.

No futebol brasileiro, os clubes historicamente não enfatizaram sua atuação em um modelo ideal de gestão. Sistemáticamente, endividamentos, inadimplência, atrasos nos salários estiveram presentes nas diversas entidades (PEREIRA *et al*, 2004). De acordo com o responsável por marketing do *Manchester United*, da Inglaterra, Edward Freedman (*apud* LEONCINI e SILVA, 2005, pg. 14 in: *Jornal Administrador Profissional*, Ano XXVII – nº 213, Março de 2004), “os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais”. Além disto, o mesmo acrescenta que as áreas administrativas de um clube devem ser consideradas de suma importância, para uma decorrente geração de receitas.

No entanto, constata-se, de forma lenta e gradual, uma mudança no perfil do dirigente, com uma alteração no perfil de administração, sobretudo nos clubes Sport Club Internacional, São Paulo Futebol Clube, A. D. São Caetano e no Clube Atlético Paranaense (AZEVEDO, 2009). Para Pereira *et al* (2004) os clubes brasileiros vivem uma fase de transição, onde alguns clubes apresentam um processo de alteração do modelo de gestão enquanto outros não obedecem ao mesmo critério. Pereira *et al* (2004) agregam que os clubes brasileiros focaram sua gestão por muito tempo apenas no mercado de jogadores, deixando de lado questões fundamentais já citadas.

Alheio esta evolução de gestão do futebol brasileiro, Leoncini e Silva (2005) apresentam o caso do Flamengo, popular time brasileiro, e detentor da maior torcida deste país. Segundo os autores, tal clube desenvolveu durante anos uma política

onde o principal foco da gestão dos dirigentes foi voltado ao mercado de jogadores, deixando de lado outras questões fundamentais. Buscando um melhor desempenho tanto dentro de campo quanto nas questões econômicas, o mesmo clube buscou via parceria com a *International Sports Leisure (ISL)*, a implementação de uma nova visão estratégica, voltado ao mercado de torcedores. Tal visão implica em uma ação de valorização dos torcedores e sócios do clube. A questão da paixão pelo clube é enfatizada através de atividades de entretenimento e lazer, proporcionando assim ao torcedor um maior nível de contentamento, concomitante ao aumento de receitas para o clube através das associações. Ao mesmo tempo, a parceria buscou um orçamento anual fechado, com o objetivo de um controle real dos gastos. No entanto, apesar da proposta adquirir ótimas idéias no papel, na prática o sucesso não se confirmou. Segundo os autores tal insucesso foi em decorrência do clube permanecer com independência para a administração do dinheiro fornecido pela parceria, continuando assim a agir e contratar sem responsabilidade.

Hoje, o futebol é um verdadeiro negócio. De acordo com o relatório do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), citado por Leoncini e Silva (2005) o futebol mundial movimenta, em média, 250 bilhões de dólares anuais. Para Da Costa e Marinho (2000) somente no Brasil, é capaz de movimentar 16 bilhões de reais ao ano. Inúmeros profissionais estão ligados de forma direta e indireta a este esporte. Jogadores, técnicos, preparadores físicos, fisioterapeutas, árbitros, além de advogados, médicos e outros profissionais. (DA COSTA e MARINHO, 2000). Dentre estes profissionais podemos citar também o observador técnico, responsável pela detecção e prospecção de atletas.

Tendo em vista a necessidade dos clubes de organizarem seus padrões financeiros, conforme já citado anteriormente, as categorias de base dos clubes são vistas com enorme potencial na busca pelo equilíbrio financeiro. Em detrimento a isto, o observador técnico possui hoje grande importância no processo de gestão dos clubes. Mas o que este observador necessita para atingir seus objetivos? De que forma ocorre a busca por craques que no futuro poderão render milhões nas contas bancárias dos clubes? É o que pretendo abordar daqui para frente.

## 4 A CAPTAÇÃO DE ATLETAS

### 4.1 O TALENTO ESPORTIVO

Para começar a abordar a questão de captação de atletas, há necessidade de fazer uma breve introdução sobre o tema “talento esportivo”. Conforme o Novo Dicionário Aurélio (pg. 1348), há duas origens para a expressão “talento”. A primeira do latim *talentu* e a segunda do grego *tálanon*. Ainda segundo o dicionário, tal expressão refere-se a uma medida de peso e a uma moeda correntemente utilizada na antiguidade.

Irúrtia e Iglesias (2011) apresentam o conceito de talento esportivo dividido em duas perspectivas. A primeira perspectiva ligada ao inatismo e a segunda ligada ao processo de treinamento. Para a perspectiva do inatismo, os referidos autores apresentam a idéia de Ruiz e Sanchez (1997 *apud* IRÚRTIA e IGLESIAS, 2011), onde referem o tal panorama definindo como a pessoa que demonstra aptidão especial para determinada atividade desportiva desde cedo. Em seguida, é citado um estudo de Salmela (1994 *apud* IRÚRTIA e IGLESIAS, 2011) defendendo a tese do talento desportivo ligado ao treinamento. Conforme apresentando, através do treinamento e da experiência adquirida, o atleta desenvolve habilidades determinantes e proeminentes na atividade física.

Para Maia (1996), ao longo do tempo, a expressão talento apresentou evolução na sua semântica. Segundo este autor, passou-se a adotar com o significado de algo raro e valioso, tanto em nível intelectual e artístico, quanto relacionado a uma aptidão natural ou habilidade adquirida.

Csikszentmihaly *e. al* (1972 *apud* BÖHME, 2002), justifica, nas origens bíblicas, o aparecimento do sentido de aptidão como forma de dissertação para a expressão talento. Segundo o autor, em uma parábola do Novo Testamento, em Mateus 25, denominada como “Parábola dos talentos”, um fazendeiro distribuiu a seus servos moedas para que guardassem enquanto estivesse viajando. Segundo consta, durante a viagem deste fazendeiro, um destes servos apenas guardou o que havia recebido, com medo de perder. Outro servo, utilizando suas habilidades e talentos recebidos, foi capaz de multiplicar a quantidade de moedas que havia recebido para guardar. O fazendeiro então felicita o servo que soube utilizar suas

aptidões, enquanto repreende o servo que apenas guardou as moedas, com medo de perdê-las, não fazendo uso de suas aptidões e talentos.

Carl (1998 *apud* BÖHME, 2000) apresenta esta questão centralizando na ideia de aptidão especial. Isto é, uma pessoa com talento esportivo corresponde a alguém com qualidades acima da normalidade da população. Frente ao exposto, Weineck (1989 pg. 115) concorda com tal posição e agrega com os seguintes dizeres:

*“Talentoso é aquele que, com disposição, prontidão para o desempenho e possibilidades, apresenta um desempenho acima da média comprovada para aquela faixa etária (desempenho este comprovado por competições). Este resultado é obtido graças ao acompanhamento de um treinamento, orientação intencional, ativa e pedagógica, que visa o desenvolvimento do desempenho”.*

Howe *et. al* (1998 *apud* PAOLI, 2007) explicam que as prévias experiências, preferências, oportunidades, hábitos, treinamento e prática são os verdadeiros fatores que estimulam o talento esportivo a atingirem um alto nível de desempenho. Ainda para estes autores, existem cinco fatores característicos do talento: é originado em estruturas geneticamente transmitidas; Os seus efeitos podem não ser permitidos em idades muito inferiores, no entanto sempre haverá algum indício forte, antes mesmo que algum padrão excepcional do desempenho seja demonstrado; As indicações precoces do talento são capazes de predizer uma progressão no esporte, com uma predisposição para o sucesso esportivo; Apenas uma minoria possui talento; Por fim, os talentos são específicos para alguma área, podendo ser cultural, artístico, esportivo, etc.

Segundo os ideais de Hebbelinck (1989) o talento esportivo não pode ser detectado através de um único teste, seja motor ou em mensuração. Para tal, a aptidão deve ser constatada através de um processo de desenvolvimento, isto é, onde sejam aparentes as etapas de um treinamento, bem como possam se fazer mensurações sistemáticas. Alheio a isto, a participação em competições pode ser um fator que auxilia neste processo de averiguação do talento.

Bompa (1994, *apud* FILHO e BÖHME, 2001) acrescenta que o desempenho de um talento esportivo depende de traços individuais de cada pessoa, além dos programas que se objetiva identificar, estimular e recompensar a aprendizagem e o treinamento. Moskotova (1998) agrega que o alto desempenho em dada modalidade

depende de características genéticas e metabólicas. Além disto, questões sociais, cognitivos e psicológicos também interferem para o bom desempenho.

Para Böhme (2000, pg. 6) a detecção de atletas consiste na busca ou procura de talentos esportivos. Segundo as palavras do autor, é uma “[...] *denominação dada a todas as medidas e meios utilizados com o objetivo de encontrar, detectar um número suficientemente grande de pessoas – em regra crianças e adolescentes – as quais estão dispostas e prontas para a admissão em um programa de formação esportiva geral básica*”

Para Böhme (2000) o processo de detecção, seleção e promoção de novos talentos esportivos depende de aspectos sociais do jovem atleta em potencial, como por exemplo, família e escola. Alheio a isto, há ligação também com a disposição e disponibilidade dos jovens para participarem de tal processo.

Paoli (2007) define como jogador talentoso aquele atleta que possui habilidades motoras, técnicas, físicas, intelectuais e emocionais, acima da média em um determinado grupo. Por fim, o mesmo autor salienta que, especificamente no futebol, a questão de detecção e seleção de talentos é uma temática que gera inúmeras discussões, tanto em nível acadêmico quanto na prática cotidiana dos clubes.

#### 4.2 CONTEXTUALIZAÇÕES DA CAPTAÇÃO DE ATLETAS

Ericsson *et al* (1993, *apud* PAOLI, 2007) detectam que apenas o talento desportivo não é determinante para o sucesso em determinado esporte. Para o autor, há necessidade de treinamento intenso e duradouro para se formar um atleta de alto rendimento. O desenvolvimento e a lapidação do talento serão conseqüências de um trabalho com bom tempo de prática, com esforço e dedicação nos treinamentos e competições.

Além disto, Paoli (2007) afirma que no processo de formação de um atleta de alto rendimento, estão envolvidos seis fatores fundamentais em uma estrutura organizacional de futebol: Estes seis processos são os seguintes, seguindo uma ordem cronológica: A oportunização, a detecção, a seleção, a promoção, a exposição e, por fim, a comercialização.

Para Kunz (2003) o processo de formação de atletas em clubes de futebol teve início nos anos 60. Foi nesta época que se enfatizou a atuação nas categorias de base dos clubes, em detrimento ao mau resultado da Copa de 1966. Constatou-se uma necessidade maior na formação dos atletas. A partir de então, Friselli e Montovani (1999) destacam que o futebol é o esporte com processo formativo mais precoce de atuação.

Segundo Paoli (2007) desde o início do futebol no Brasil, diversas formas de detectar atletas já foram utilizadas e colocadas em prática. No início, este processo de detecção se voltava basicamente aos campos de várzea, o que praticamente deixou de acontecer nos tempos atuais. O autor justifica este motivo ao fato de que na época este ser o único expediente utilizado pelos interessados na prática do futebol, ao contrário do que é visto hoje em dia, com o surgimento de outros modelos, em decorrência da evolução do futebol e da concorrência do mercado.

A detecção de atletas está ligada ao fato de buscar identificar em uma grande quantidade de atletas, aqueles que estão aptos a participar em alto nível de um programa esportivo. A seleção está diretamente ligada a determinação de um grupo de participantes previamente já detectados a passarem por um programa de treinamentos específicos, em nível superior (COLANTINO, 2007). Paoli (2007) concorda com o exposto e acrescenta que a detecção de talentos tem como finalidade a identificação de atletas que possam atingir um elevado nível de desempenho e, independente da modalidade esportiva, está relacionado a fatores sociais, culturais, econômicos, éticos, pedagógicos, etc.

Ainda segundo Colantino (2007) alguns países, dentre eles Portugal, não tem dado a devida importância a questão de detecção e seleção do talento esportivo. Além disto, este autor apresenta algumas idéias centrais que devem estar presentes nos modelos ideais de detecção e seleção de talentos esportivos. Dentre estas idéias, apresentam-se como mais destacadas: A necessidade de não supervalorizar os componentes biológicos de rendimento, exigindo uma maior complexidade e redefinição do conceito de talento esportivo; A necessidade de um programa em longo prazo de detecção, não apenas como parte esporádica de um processo;

Nos últimos anos, alguns estudos destacam-se apresentando os pontos que permeiam nos processos de detecção, seleção e promoção de talentos. Montagner e Silva (2000) apresentam uma pesquisa realizada em seis equipes de futebol de base do estado de São Paulo. Equipes da Região Metropolitana e de Campinas

foram analisadas com a justificativa de possuírem um histórico vasto na revelação de atletas. Tal estudo objetivou entrevistar os profissionais responsáveis pela detecção de atletas e verificar a estrutura organizacional e metodológica sobre a seleção de jovens jogadores. Ao final desta investigação, os autores refletem e constataam que o método de avaliação encontrado nestes seis clubes é basicamente empirista, onde se confia demasiadamente nos critérios subjetivos de avaliação. Termos como “olho clínico” e intuição foram relatados ao longo da pesquisa, sendo posteriormente criticado pelos autores.

Paoli (2007) apresenta o caso do Fluminense Football Club, tradicional clube carioca. O autor cita que neste clube o termo “peneira” não é utilizado, sendo substituído pelo processo seletivo. Neste processo, os atletas interessados em realizar tal procedimento são submetidos a três séries de treinamentos por semana, durante um mês de atividades. Ao final deste um mês, o processo tem fim, e os três observadores encarregados de aplicarem a avaliação, informam o resultado.

Moreira (2010) destaca cinco principais métodos de avaliação e dois secundários postos em práticas nos clubes de futebol do Brasil para a detecção e prospecção de atletas. Segundo o mesmo, as “peneiras”, campeonatos e jogos amistosos, indicações, escolas licenciadas e a observação feita pelos observadores técnicos são atividades corriqueiras e consideradas como principais para a detecção de atletas. Ainda aparecem como métodos secundários as clínicas de futebol e os intercâmbios internacionais.

Para Montagner e Silva (2003), o processo de “peneiras” é o mais vivenciado no Brasil, sendo a principal forma de captação dos clubes para revelar craques e descobrir “produtos” rentáveis. Toledo (2002) apresenta as “peneiras” como um processo espontâneo, isto é, onde os jovens atletas buscam os clubes com o interesse de realizar tal processo. São submetidos a um simples cadastro, onde são disponibilizadas simples informações como o peso, altura, idade e posição. Paoli (2007) acrescenta que tal processo surgiu em função do número excessivo de interessados de realizar tal processo dentro dos clubes.

No entanto, inúmeros autores afirmam que este processo de avaliação não é exatamente o método mais adequado para a seleção de talentos no futebol. Toledo (2002) expõe que, no São Paulo, estatisticamente, menos de 1% de seus jogadores das categorias de base passam pelas peneiras, e acrescenta que nos anos de 1995 e 1996 os números de aprovados foram extremamente baixos.

Paoli (2007) apresenta um estudo, realizado em sete grandes clubes do Brasil (Atlético-PR, Cruzeiro-MG, Fluminense-RJ, Goiás-GO, Grêmio/RS, São Paulo/SP e Internacional/RS) e relata frases de membros das Comissões Técnicas, bem como avalia e faz constatações relativas às “peneiras”. Dentre estas frases podemos destacar as seguintes:

*“De dez mil atletas que passam, em média por ano no Clube nas peneiras, às vezes fica um”. De 2004, ficaram quatro. Jogador acima de 17 anos não entra no processo de peneirada. Mas pode ser observado, no habitat dele, através de observação dos nossos observadores.[...]”* (Coordenador Técnico das Categorias de Base, pg. 103 *apud* PAOLI, 2007)

*“Em uma “peneira”, os garotos são avaliados pelo que conseguem fazer, e não pelo que seriam capazes de aprender a fazer.[...] Em uma peneira, observamos que muitas vezes os garotos mais novos levam certas desvantagens sobre os mais velhos, mas como as peneiras são feitas, geralmente, para resultados imediatos (visando competições), são exatamente os mais velhos que em vias de regras são escolhidos[...]”* (Coordenador Técnico das Categorias de Base, pg. 103 *apud* PAOLI, 2007)

*“Se pensar na relação custo x benefício você vai verificar que o custo é muito alto e o retorno quase nenhum. Mas temos que pensar no lado político do clube. São muitas as solicitações. Temos aqui 120 ligações em média por dia de garotos. E, nós não temos como observar todos esses garotos. Então criamos um critério. Em um dia por mês nós fazemos uma peneirada num determinado local. São vários os observadores, toda uma equipe observando, inclusive filmando.”* (Observador Técnico, pg. 105 *apud* PAOLI, 2007)

*“Nós temos que dar uma justificativa para a sociedade. Principalmente para aqueles que torcem pelo Goiás. Imagine se o Goiás fecha as portas e não faz mais testes. A peneirada é uma válvula de escape, inclusive para não atrapalhar os treinamentos. Mas, de vez enquanto tira um jogador. Agora, se formos ficar por conta da peneirada, não haverá treinamento. Do grupo de juniores atual temos dois jogadores oriundos da peneirada. [...]”* (Técnico da Categoria Sub 20, pg. 106 *apud* PAOLI, 2007)

Com estas frases, podemos fazer uma breve análise sobre a visão dos clubes a respeito do processo de avaliação citado, as “peneiras”. Tal procedimento, em geral, possui muito baixo aproveitamento real para as categorias de base. No entanto, percebe-se que há a necessidade dos clubes darem prosseguimento a este

método, visto que tal processo pode obedecer a questões políticas do clube, ou até mesmo pode servir como um método da manutenção do vínculo dos interessados para com o clube.

Williams & Reilly (2000, *apud* PAOLI, 2007) apresentam que na análise do processo de detecção do talento devem-se observar os diversos fatores envolvidos, visto que, devido à complexidade exigida, a descoberta de um atleta em potencial pode ser complicada com a análise de apenas um único fator, como por exemplo, a habilidade técnica e/ou o biótipo. Paoli (2007) agrega e indica que no futebol há uma cultura específica onde os processos de seleção são baseados em experiências profissionais dos treinadores ou observadores técnicos, havendo o controle através de observações, testes e medidas. A busca pelos jogadores talentosos está na dependência da avaliação subjetiva e do bom senso destes treinadores e/ou observadores.

Estudos de Hommel, Schwanbeck e Steinbach, *apud* Weineck (1999) afirmam que não há teoria ou modelo perfeito de prospecção, onde se possa atingir 100% de acerto na escolha do talento esportivo. Estes autores afirmam que não há como se apresentar algum critério, através da ciência do esporte, que possibilite a determinação exata do perfil para o desenvolvimento desportivo. No entanto, os mesmos autores apresentam modelos e técnicas que buscam embasamento para a seleção de um talento desportivo. Tais modelos são apresentados através de teorias estatísticas e tem em comum a necessidade de um bom tempo para a observação sobre os avaliados.

Bezerra, Souza e Silva (2008) agregam e apresentam estes mesmos modelos como exemplos de estratégias para detecção do talento. Segundo eles, o processo genotípico, a cineantropometria e a estratégia Z apresentam-se como formas mais modernas para esta seleção do talento. Tais processos apresentam programas científicos bem planejados, fazendo uma análise das características genéticas do indivíduo.

Seguindo esta linha, os autores apresentam o processo genotípico pela dependência das características morfofuncionais, neurodinâmicas, psicodinâmicas e metabólicas, e que servem como referência para a seleção genética. Para este processo, destacam-se a Hereditariedade e uso das Impressões Digitais como formas de definição das características esportivas. Para Fernandes Filho e Pinheiro (2008), na detecção de talentos, devem-se saber as qualidades dos antecessores de

cada atleta, e perceber as semelhanças das características. Caso haja um coeficiente alto de semelhança e as gerações antecessoras apresentaram talento, será mais fácil de prever que este atleta também seja um talento.

A estratégia Z CELAFISCS, foi apresentada por Matsudo no ano de 1996. Esta estratégia procura comparar um grupo padrão de referência para atividade física com atletas de alto rendimento. Assim, permite diagnosticar o perfil de aptidão física de determinado atleta, e determinar o quanto se aproxima da média populacional (MASSA *et al*, 1999).

#### 4.3 A CAPTAÇÃO DE ATLETAS NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

Hoje, no Grêmio FBPA constata-se que os processos de avaliação citados anteriormente também estão presentes. Sua categoria de base tem início desde os dez anos de idade, se estendendo até os vinte anos. Além disto, o clube possui em separado os Setores de Avaliação e Captação de Atletas, Categorias de Base e a Escolinha de Futebol. Esta última é responsável pela gestão das duas primeiras categorias de meninos selecionados, sub 10 e sub 11. A partir dos 12 anos de idade, todas as categorias estão ligadas à categoria de base. É importante salientar que as duas primeiras categorias de formação, com meninos de 10 e 11 anos, apesar de estarem ligadas ao setor da Escolinha, são consideradas categorias de formação.

O processo de captação para todas as categorias enfrenta o mesmo modelo. O Setor de Avaliação e Captação é o principal responsável pelo recrutamento de jovens jogadores a ingressarem no clube. Semanalmente, o CT Hélio Dourado, em Eldorado do Sul, recebe meninos de todas as partes do Brasil para realizar avaliação. A cada semana, uma categoria diferente realiza tal processo, obedecendo a critérios de idade, onde meninos sub 12 e 13 consideram-se uma categoria, sub 14 e 15 outra, e sub 16, 17 e 18, outra categoria. Tal processo estabelece uma semana de treinamentos, em dois turnos ao dia, para que na sexta-feira o resultado seja divulgado. Aqueles meninos que foram selecionados e destacados passarão por mais um processo de avaliação, dentro do grupo correspondente a sua idade, para que o treinador de sua categoria possa avaliá-lo. Para as idades de 10 e 11 anos, as avaliações são realizadas diretamente nas suas equipes correspondentes.

No entanto, para chegar a esta fase de testes realizados em Eldorado do Sul, os jovens atletas deverão ter passado por um processo anterior de avaliação. Isto é, somente atletas já pré-selecionados são indicados a passar por este processo. A idéia é filtrar e trabalhar com um grupo qualificado. Para tanto, estão presentes diversas intervenções na primeira fase de avaliação, antes da chegada em Eldorado.

O mais comum é o já citado processo de “peneiras”. São realizadas estas intervenções em todas as partes do Brasil, com o objetivo de captar jovens atletas destaques, diretamente no foco.

Outro meio comum de acesso à 2ª fase de Avaliação, realizada em Eldorado do Sul, é através de seleções realizadas pelos olheiros que o Grêmio FBPA possui espalhados pelo Brasil. Cada região brasileira é delimitada e indicada um profissional responsável para cobri-la.

Há também as indicações realizadas por parceiros do clube, pessoas na qual há confiança para o encaminhamento de atletas. Este método, no entanto, sofre a ressalva de que, na vinda do jogador ao clube, a participação dos seus lucros será dividida entre Grêmio e parceiro.

Entretanto, nos últimos anos um setor do clube ganha força na questão de captação, detecção e seleção de jovens talentos. Trata-se das escolas franqueadas, ou seja, aquelas escolas, localizadas fora de Porto Alegre, com gestão independente, que possuem parceria com o clube. Estas escolas apresentam dois objetivos bem específicos: a propagação da imagem do clube pelo Brasil, e a captação de atletas. Tal proposta se propagou dentro no clube e apresenta-se como uma possibilidade de crescimento cada vez maior, mediante o seu melhor aproveitamento através de uma qualidade de gestão.

#### 4.3.1 ESCOLAS CONVENIADAS DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

Conforme Moreira (2010) expôs anteriormente, um dos métodos que os clubes adotaram para a captação de atletas é através de franquias de futebol. E no Grêmio não é diferente. Tal processo é denominado internamente como “Projeto Escolas Conveniadas” e possui grande prestígio dentro do Clube.

Segundo a Síntese do Projeto das Escolas Conveniadas, fornecido pelo clube, tal processo teve início no ano de 2005, com a procura de um professor

responsável de Farroupilha/RS em abrir uma Escola do Grêmio na referida cidade. Assim, foi desenvolvida uma parceria com a mesma, o que foi sendo divulgado nas cidades da região. A procura começou a ser tão grande que a partir do ano de 2006, instalou-se no clube o Setor das Escolas Conveniadas, ligado à Escolinha de Futebol. Tais parcerias receberam a documentação e os registros necessários, bem como se passou a regulamentar as parcerias através de contratos. Foi desenvolvido um Modelo Padrão de Parceria, onde as Escolas interessadas devem obedecer aos padrões exigidos pelo clube.

Desde então, o Projeto tomou força e consolidou-se dentro do clube como uma fonte incomensurável na detecção e captação de jovens atletas. Ao final do ano de 2006, 20 Escolas já estavam Conveniadas ao Clube, número este que cresceu ano após ano. Atualmente, 81 Escolas Conveniadas, divididos em 12 Estados do Brasil, estão ligadas ao clube através desde modelo de parceria. Somando o número de atletas inscritos em cada escola, encontram-se cadastrados ao Grêmio FBPA um número aproximado de 15.000 jovens atletas. Conforme apresentado nas imagens à seguir, apresentam-se os Estados possuidores de uma Escola Conveniada, bem como apresentar-se quais cidades tal processo encontra-se em ação.



**Figura 01: Mapa das Escolas Conveniadas no Brasil**  
 Fonte: Síntese das Escolas Conveniadas – Grêmio FBPA



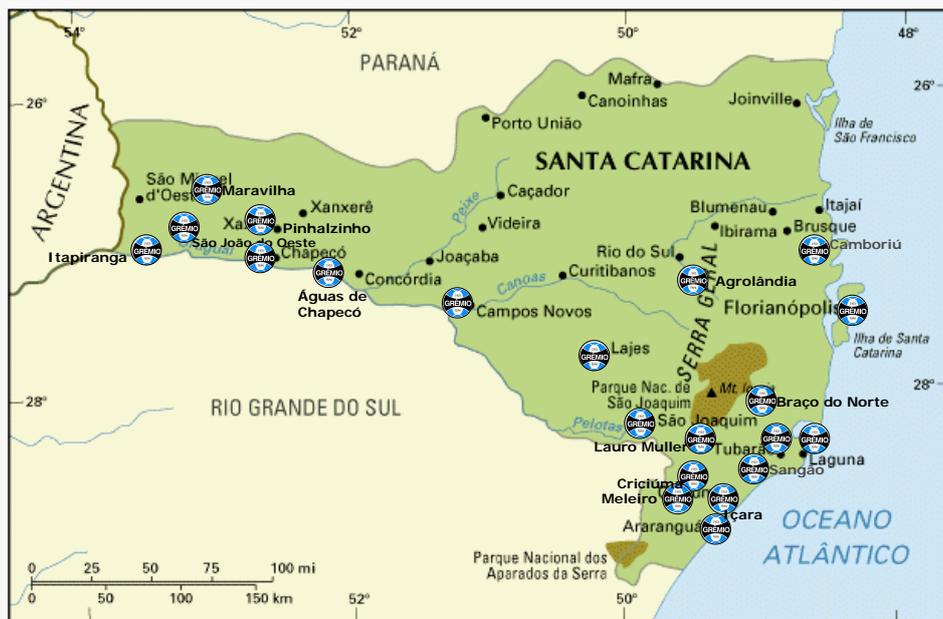
### ESCOLAS CONVENIADAS RIO GRANDE DO SUL



**Figura 02: Escolas Conveniadas no Rio Grande do Sul**  
Fonte: Síntese das Escolas Conveniadas – Grêmio FBPA



### ESCOLAS CONVENIADAS SANTA CATARINA



**Figura 03: Escolas Conveniadas em Santa Catarina**  
Fonte: Síntese das Escolas Conveniadas – Grêmio FBPA



**Figura 04: Escolas Conveniadas no Paraná**  
 Fonte: Síntese das Escolas Conveniadas – Grêmio FBPA



**Figura 05: Escolas Conveniadas em São Paulo**  
 Fonte: Síntese das Escolas Conveniadas – Grêmio FBPA

Hoje, para conveniar-se ao Clube, a Escola deverá pagar ao Grêmio um valor de R\$ 2.300,00 reais por 12 meses de contrato, relativo aos *royalties* do uso de imagem. A gestão da Escola é de inteira responsabilidade da mesma, cabendo ao

Grêmio apenas o controle geral da situação. Mês a mês cada Escola deve encaminhar ao clube uma relação com todos os atletas inscritos. Além disto, o uniforme de todas as Escolas é padronizado, e deve obedecer as cores do Grêmio FBPA. A simbologia da Escola deve obedecer alguns critérios, expostos na figura abaixo:



**Figura 06: Modelo de símbolo para as Escolas Conveniadas**  
Fonte: Síntese das Escolas Conveniadas – Grêmio FBPA

O símbolo de Escola Conveniada foi desenvolvido com base no distintivo triplo do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. Nele, o espaço central é destinado à data de início do convênio. Na extrema direita, apresenta-se o símbolo Grêmio FBPA, fazendo referência à parceria da Escola com o clube. Por fim, à extrema esquerda deve constar o distintivo da Escola Conveniada.

Além destas determinações impostas pelo Grêmio para o desenrolar de um convênio, são apresentados alguns eventos ao longo do ano com o objetivo de movimentar as Escolas e propiciar uma maior ligação entre Grêmio e Escola Conveniada. Dentre estes eventos podemos citar;

- Material Metodológico: Na assinatura do convênio, é disponibilizado material informativo e descritivo expondo a Metodologia de Trabalho desenvolvida na Escola de Futebol do Grêmio, em Porto Alegre. A idéia é que todas as Escolas Conveniadas obedeçam a esta Metodologia, e desenvolvam a mesma linha de trabalho;
- Encontro de Capacitação: Uma vez ao ano, é oferecido aos professores das Escolas um curso de capacitação, mediado pelos profissionais do Grêmio, com o objetivo do seguimento de uma linha de trabalho adequada, em todas as Escolas;

- Copa Tricolor: Competição, normalmente realizada no mês de Janeiro, no CT Hélio Dourado, em Eldorado do Sul. Evento com o objetivo de integrar todas as Escolas;
- Avaliações Técnicas: Mediante o interesse das Escolas, as mesmas organizam avaliações técnicas, as chamadas “peneiras”, com o objetivo de detecção de jovens atletas. Tal evento ocorre com a visita de um ou mais profissionais do Grêmio na Escola;

Outrossim, destaca-se como objetivo nas Escolas Conveniadas hoje a captação de atletas. São exemplos de atletas oriundos destas Escolas Conveniadas, atletas já consagrados no cenário Nacional, como por exemplo, Fernando, volante titular do clube atual e membro da Seleção Brasileiro Sub 20. São outros exemplos: Tiago Dutra, atleta já vendido ao futebol europeu; Neuton, zagueiro revelação no ano de 2010, vendido posteriormente à *Udinese*, da Itália; Saimon, zagueiro do grupo profissional do Grêmio; Gabriel Spessato, atleta profissional; Émerson dos Santos, atleta profissional, hoje no Coritiba Foot Ball Club. Nas categorias de base do Grêmio FBPA, desde a categoria sub 10 à categoria sub 20, 55 atletas foram advindos destas Conveniadas.

Tendo em vista este enorme potencial na detecção e seleção de atletas, através das Escolas Conveniadas, desponta uma necessidade de exploração cada vez maior deste meio apresentado, vislumbrando uma potencialização nos objetivos para um conseqüente acréscimo nos resultados obtidos.

Em decorrência disto, apresenta-se na seqüência, uma proposta de intervenção que possa auxiliar neste objetivo que a Escola Conveniada se propõe, de cada vez fornecer mais jogadores às Categorias de base do Grêmio FBPA.

## **5. UMA PROPOSTA**

### **5.1 TÍTULO DO PROJETO**

1º Campeonato Brasileiro Tricolor

## 5.2. ÓRGÃOS INTEGRANTES

Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense

Escolinha de Futebol do Grêmio

Escolas Conveniadas

## 5.3 JUSTIFICATIVA

A Escolinha de Futebol, além de preparar tecnicamente o aluno, busca também criar condições que simulem a realidade, através de torneios idênticos a realidade das competições oficiais.

Tais competições, mais do que treinar os meninos em situações que necessitam de imposição diante de obstáculos e do público, permitem a constante observação de professores e treinadores e, aqueles que se destacam, são convidados a participar do Projeto Tricolor com vistas a um futuro na seleção da categoria.

Qualquer pessoa que tenha observado o deslocamento e a presença do Grêmio em local fora de Porto Alegre é sabedor da enorme popularidade que acompanha nossa marca.

Frente ao exposto, inúmeros autores reconhecem a importância da competição na formação de atletas. Cruz (2010, pg. 3) apresenta a competição como medida eficaz na formação de jovens atletas, bem como salienta que nela a capacidade de perceber jovens talentos é realçada. Para o referido autor *“A competição, no caso dos Desportos Coletivos, os jogos, são uma estrutura essencial para a aprendizagem, constituindo o modelo de início e, em simultâneo, um dos exames essenciais de todo o processo”*.

Corroborando com esta afirmativa, Paoli (2007) reafirma o ensejo de prospecção de jogadores através de Jogos Competitivos. Para o autor, não há como definir um processo 100% eficaz na busca de um “talento esportivo”. No entanto a competição assume papel de profunda relevância na detecção destes referido talentos desportivos, sendo um plano satisfatório para o cumprimento dos devidos objetivos de captação de atletas.

## 5.4 OBJETIVOS

### 5.4.1. OBJETIVO GERAL DO 1º CAMPEONATO BRASILEIRO TRICOLOR:

Proporcionar uma grande integração entre escolas conveniadas ao Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense;

### 5.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO 1º CAMPEONATO BRASILEIRO TRICOLOR:

- Oportunizar a detecção de novos talentos esportivos;
- Proporcionar uma competição de relevante nível técnico para equipes vinculadas ao Grêmio FBPA;
- Divulgar a marca Grêmio FBPA no Rio Grande do Sul e no Brasil;

### 5.4.3. METAS DO ORGANIZADOR:

- Satisfazer as equipes participantes, principalmente no quesito organização;
- Atender no mínimo quarenta Escolas Conveniadas do Grêmio FBPA;
- Envolver aproximadamente 10.000 pessoas no evento, entre a participação de atletas, comissões técnicas e dirigentes;
- Alcançar o maior público possível entre espectadores, pais e torcedores;
- Conquistar novas parcerias para a instituição;

## 5.5 OPERACIONALIZAÇÃO

Serão convidadas todas as Escolas Conveniadas do Grêmio FBPA;

A competição será disponibilizada para as categorias sub 15 (atletas nascidos nos anos de 1999 e 1998), sub 13 (atletas nascidos nos anos de 1999 e 2000) e sub 11 (atletas nascidos nos anos de 2001 e 2002);

O campeonato será dividido por microrregiões. Isto é, cada microrregião receberá campeonatos regionalizados. Para a divisão destas microrregiões, será obedecido o critério de proximidade e da quantidade de Escolas Conveniadas por região.

Sendo assim, o Campeonato será dividido da seguinte forma:

GRUPO 1: Região Metropolitana de Porto Alegre

GRUPO 2: Interior do Estado do RS

GRUPO 3: Região Oeste de Santa Catarina

GRUPO 4: Região Leste de Santa Catarina

GRUPO 5: Estado do Paraná

GRUPO 6: Estado de São Paulo e Rio de Janeiro

GRUPO 7: Estados da Região Central do Brasil (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul) mais Estados na Região Norte (Rondônia, Pará e Maranhão)

Cada campeonato Regionalizado poderá atingir o máximo de 12 e o mínimo de 6 equipes; Justifica-se isto pelo fato de um número muito grande poder prejudicar o andamento do Campeonato pelo excesso de jogos, assim como um número muito pequeno de equipes interferir no nível técnico da competição.

As primeiras equipes que confirmarem inscrição até ser atingido o número máximo de inscritos terão garantia na participação.

Para que seja homologada a participação dos integrantes, é necessária a apresentação dos documentos originais de RG ou Passaporte ou Certidão de Nascimento e o pagamento de R\$ 20,00 reais por atleta como taxa de inscrição, relativos às possíveis despesas;

Não será estabelecido um número máximo de atletas inscritos por Escola. Sendo assim, cada Escola poderá inscrever o número de atletas que bem entender. No entanto, nos jogos, apenas 18 atletas poderão assinar a súmula. Esta lista de 18 atletas deverá ser encaminhada por e-mail ([escolasconveniadas@gremio.net](mailto:escolasconveniadas@gremio.net)) até 72 horas antes da realização do jogo, para que possa haver tempo hábil na confecção das súmulas.

Cada escola deverá comparecer com no mínimo 1, e no máximo, 3 categorias.

### 5.5.1 INSCRIÇÕES

As inscrições serão feitas da seguinte maneira: Até as 17h00min horas do dia 30/04/2013, a escola que deseja participar do 1º Campeonato Brasileiro Tricolor, deverá confirmar, por e-mail (escolasconveniadas@gremio.net ) a presença, efetuar o pagamento de R\$ 360,00 reais por cada categoria inscrita (relativos à inscrição de 18 atletas), e apresentar o comprovante do pagamento respectivo, além de especificar quantas e quais as categorias estarão presentes.

Em caso de um atleta que não tenha sido inscrito anteriormente, seu nome deverá constar na lista de atletas relacionados para o jogo, encaminhada ao e-mail, até 72 horas antes do início do jogo, bem como deverá ser efetuado o pagamento respectivo e apresentado o comprovante de pagamento.

### 5.5.2 FÓRMULA DE DISPUTA

A fórmula de disputa estabelecerá dois modelos distintos, variando de Grupo para Grupo, devido à diferença nas distâncias percorridas. Por exemplo, no Grupo 7 as distâncias percorridas para chegar de cidade a cidade são imensamente superiores ao Grupo 1, da Região Metropolitana de Porto Alegre, por exemplo.

Os dois modelos apresentados são os seguintes:

1º modelo - Campeonato mais longo, onde haverá jogos a cada dois finais de semana. Nesta fórmula, cada Escola sediará um jogo por mês e viajará para jogar fora uma vez. A Escola que sediar os jogos deverá arcar com os custos de arbitragem, bem como deverá se responsabilizar com a súmula do jogo. Ao final do jogo, a Escola terá 48 horas para escanear e encaminhar esta súmula, assinada pelas duas equipes participantes, ao e-mail já citado anteriormente.

Grupos participantes neste modelo: Grupo 1, 2, 3, 4 e 6.

Este campeonato obedecerá ao critério de pontos corridos, onde todos jogam contra todos, em jogos de ida e volta. Ao final, será considerada campeã, a equipe que, ao término da última rodada, possuir mais pontos. Os critérios de desempate e demais regulamentações serão expostos às equipes no Regulamento da Competição.

2º modelo - Torneio, de curta duração, tendo em vista a grande distância que as equipes devem percorrer para chegar ao local do jogo. Neste torneio, disputado pelos Grupos 5 e 7, uma Escola Conveniada sediará todos os jogos da competição. Para a escolha da Escola que sediará os jogos, deverá ser selecionada, dentre aqueles que tiverem interesse, a que possuir melhores condições de infraestrutura, bem como que possua no mínimo três campos para a realização.

Neste campeonato, os custos de arbitragem serão divididos entre todos os integrantes que participarão do evento. Para tal, assim que for definido o local correspondente para a realização dos Jogos, será solicitado ao Organizador local um orçamento de arbitragem. Tal orçamento será repassado ao Comitê Organizador Central, e o valor será rateado entre todas as Escolas participantes. O pagamento do valor correspondente deverá ser efetuado até 72 horas antes do início da competição, ao mesmo tempo em que deverão ser encaminhadas fichas de inscrição dos atletas e o pagamento de suas inscrições. Caso o valor não tenha sido depositado, a Escola estará automaticamente desclassificada.

A disposição das chaves dependerá do número de inscritos em cada competição. No caso de haver o número mínimo de inscritos (6 equipes), tais equipes serão divididas em 2 grupos de 3 participantes. Um grupo joga contra o outro, havendo assim 3 jogos na primeira fase. Classificam-se os dois primeiros colocados de cada grupo. Na segunda fase, será estabelecido o critério de eliminatória simples, ou seja, o 1º de um grupo defronta-se contra o 2º de outro. As equipes vencedoras defrontam-se na final.

Havendo 8 equipes, serão obedecidos os mesmos critérios de grupos, no entanto, as equipes jogarão dentro do próprio grupo. Neste caso, o número de jogos será o mesmo.

Em caso de 10 equipes, serão definidos 2 grupos de 5 participantes em cada grupo. Haverá a necessidade de mais um dia na realização dos jogos, visto que será realizado um jogo a mais na primeira fase.

Para 12 equipas inscritas, serão estabelecidos 3 grupos de 4 equipas. Neste caso, classificam-se os primeiros colocados de cada grupo, mais o melhor segundo colocado entre todas as chaves. Na segunda fase, também será estabelecido o critério de eliminatória simples.

Havendo um número ímpar de equipas inscritas, a equipa que sediar os jogos ingressará automaticamente na fase de eliminatória simples. Para tal, a equipa que terminar a 1ª fase de grupo em 2º lugar, e tiver a menor pontuação, não será classificada. Em caso de pontuações iguais, serão obedecidos os critérios de desempate, que constarão no Regulamento Geral da competição.

Será aplicada a mesma fórmula de disputa para ambas as categorias.

Ao final da realização destes campeonatos e torneios, será realizada uma Copa entre as equipas campeãs de cada região. Para tanto, as equipas campeãs estarão automaticamente classificadas para a realização de tal evento. Entretanto, Para o Grupo 1, devido ao maior número de participantes, classificarão os primeiros colocados para o torneio dos campeões. Em caso de alguma equipa, por algum motivo, não puder participar de tal realização, será convocada a Escola 2ª colocada na Região corresponde à equipa ausente.

Para esta Copa, indubitavelmente estarão presentes 8 equipas. Portanto, se estabelece o seguinte critério:

1ª fase – Classificatória: As equipas serão divididas em 2 grupos de 4 participantes. Joga um grupo contra o outro, havendo assim, 4 jogos na primeira fase. Para a segunda fase, classificam-se todas as equipas.

2ª fase – Eliminatória simples: o 1º colocado geral da 1ª fase defrontará a equipa com pior desempenho (oitavo colocado), no jogo que será intitulado como jogo 1. O segundo colocado enfrentará o sétimo (jogo 2), o terceiro enfrentará o sexto (jogo 3) e, por fim, o quarto melhor classificado, terá como adversário a 5ª equipa com melhor desempenho (jogo 4).

Na primeira fase o vencedor do jogo 1 enfrentará o vencedor do jogo 4, e a equipa vencedora do jogo 2 será adversária do vencedor do jogo 3.

A disputa do terceiro e quarto colocados será disputada entre as equipas perdedoras do confronto anterior.

Por fim, a final será disputada pelos vencedores dos jogos da fase passada.

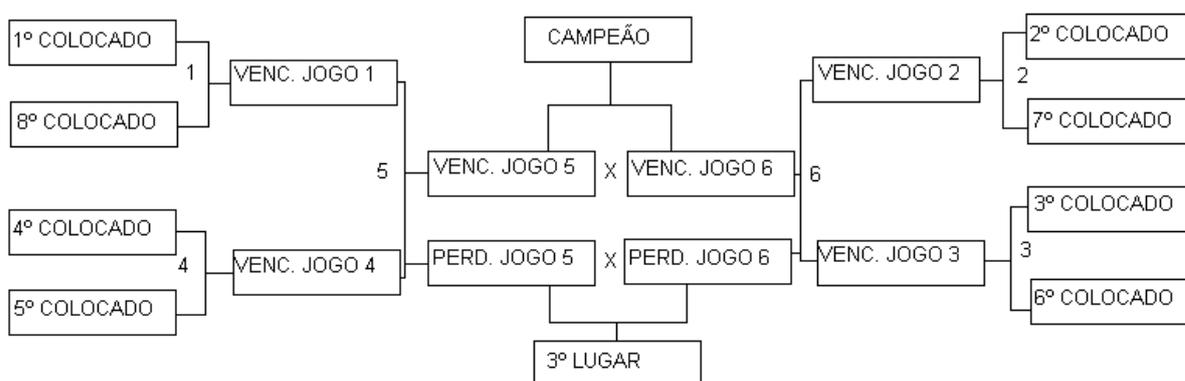
Será consagrada campeã a equipa vencedora deste jogo final.

No quadro abaixo, segue a demonstração da fórmula da Copa.

1ª RODADA:	2ª RODADA:	3ª RODADA:	4ª RODADA:
Equipe 1 X Equipe 5	Equipe 1 X Equipe 8	Equipe 1 X Equipe 7	Equipe 1 X Equipe 6
Equipe 2 X Equipe 6	Equipe 2 X Equipe 5	Equipe 2 X Equipe 8	Equipe 2 X Equipe 7
Equipe 3 X Equipe 7	Equipe 3 X Equipe 6	Equipe 3 X Equipe 5	Equipe 3 X Equipe 8
Equipe 4 X Equipe 8	Equipe 4 X Equipe 7	Equipe 4 X Equipe 6	Equipe 4 X Equipe 5

**Figura 07: Confrontos da 1ª fase**

Fonte: Síntese das Escolas Conveniadas – Grêmio FBPA



**Figura 08: Confrontos da 2ª fase**

## 5.6 OPERACIONAL

Material a ser providenciado pela organização: convite para as autoridades, banners das entidades envolvidas, faixas alusivas ao evento, folders de divulgação, serviço de fotógrafos e filmagens, divulgação nos meios de comunicação escrita e falada, crachás de identificação para os organizadores, distribuição de regulamentos, controle de súmulas.

Além disto, nos campeonatos regionais dos Grupos 5 e 7 será encaminhado um profissional do Grêmio FBPA para realizar observação sobre a realização do evento, assim como será feita a observação técnica sobre os atletas participantes.

Nos campeonatos regionais mais longos, profissionais do clube estarão intercalando viagens com a finalidade de realizar observação técnica. Infelizmente

não há como mobilizar profissionais para todos os jogos, no entanto se estabelece um critério de rodízio.

## 5.7 DISPOSIÇÃO DE RECURSOS

### 5.7.1 RECURSOS FÍSICOS

Para a primeira parte da realização no evento, na fase regional, os jogos deverão ser realizados em campo gramado, com dimensões oficiais, e deverão apresentar 2 vestiários. No torneio, o local sede do evento deverá disponibilizar, no mínimo, 3 campos com dimensões oficiais de futebol 11. Além disto, deverão estar dispostos vestiários em boas condições. Poderá ser disponibilizada alimentação no local.

Na Copa a ser realizada com as equipes campeãs, serão disponibilizados 3 campos com medidas oficiais, situados no CT Hélio Dourado, em Eldorado do Sul, um campo para aquecimento e 4 vestiários.

### 5.7.2 RECURSOS HUMANOS

Será contratada arbitragem local, através das Escolas sedes, no entanto, com a indicação do Comitê de Organização Central. Além disto, serão colocados seguranças a disposição na realização da Copa. Nos campeonatos regionais, não será obrigatório. Além disto, haverá uma junta disciplinar, formada por cinco pessoas, responsável por responder a eventuais problemas, de dentro e fora do campo, que possam ocorrer.

### 5.7.3 RECURSOS FINANCEIROS

Serão necessários recursos para os seguintes itens:

- Premiação: Grêmio FBPA será o responsável pela premiação nos campeonatos e torneios regionais, bem como Copa. Serão premiadas

equipes 1º, 2º e 3º colocadas em todas as competições, em todas as categorias, assim como artilheiros e goleiros menos vazados. Será destinado um troféu fair-play à equipe, ao final da Copa, terá recebido menos cartões amarelos e vermelhos somados;

- Arbitragem: Na realização da Copa, deverá ser contratada arbitragem, com os recursos do Grêmio FBPA;
- Viagens: Para realização das viagens dos profissionais do clube, deverá ser destinado recurso financeiro;
- Compra de materiais esportivos, como, principalmente, bolas;

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho apresentado foi possível detectar que não há, entre diversas práticas estudadas, consenso para uma definição 100% exata da seleção do garoto com talento esportivo.

Além disto, constata-se que, muitas vezes, no processo de detecção do talento esportivo, este sistema é extremamente subjetivo, onde os resultados são obtidos através de constatações basicamente empíricas.

Ao mesmo tempo, são apresentadas novas tendências, de cunho metodológico e científico, que visam o aperfeiçoamento desta questão, buscando maior eficiência para a detecção.

No entanto, tais processos apresentam-se como complexos e de difícil elaboração para equipes com muitos interessados em realizar tal processo.

Mediante estes pressupostos, constata-se necessidade de conciliar tais processos, uma vez que, a seleção natural, realizada através das peneiras e das avaliações em competições, por exemplo, é capaz de abranger um maior número de interessados, caso que ocorre em grande parte de clubes do futebol brasileiro. Os métodos científicos, também muito importantes e mais pontuais para a detecção e seleção exata do talento, podem ser inseridos em uma segunda fase de avaliação, quando já foi realizada uma filtragem sobre os atletas avaliados.

Sendo assim, apresentam-se as competições esportivas como um suporte importante dentro deste significativo processo de busca de revelação de novos talentos realizado pelos clubes na área do futebol.

Corroborando com tal explanação, Paoli (2007) apresenta que, em uma análise feita por treinadores de futebol, no processo competitivo é possível verificar o nível de cada atleta, sejam nas vertentes físicas, técnicas, táticas, ou até mesmo psicológicas. Através desta análise, compreende-se uma forma de observação onde o resultado individual dos atributos pode ser mais bem visualizado.

A realização de competição e jogos, aliado ao treinamento sistematizado e organizado, consiste em um forte parâmetro para a determinação de um talento desportivo (PAOLI, SILVA, SOARES, 2008).

Através deste ponto, constata-se que, no contexto específico da instituição Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, a implementação de uma competição, entre as

Escolas Conveniadas do clube, projeta-se como um fator extra na questão de prospecção dos atletas. Tal realização objetiva um aumento no raio de prospecção de atletas para o clube, utilizando esta ferramenta que o mesmo possui, ou seja, as Escolas Conveniadas.

Vislumbra-se, portanto, com este evento, um maior e melhor aproveitamento de jovens atletas espalhados pelo Brasil, concomitante a um baixo valor financeiro investido pelo clube.

Salienta-se que a realização do evento aponta como foco de atuação o clube Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, no entanto poderá ser também implantado em clubes que também possuam o foco na captação de atletas, bem como possuam franquias espalhadas pelo Brasil.

Por fim, agrega-se a questão da qualidade administrativa como ponto essencial para a concretização e efetivação dos resultados. De nada adiantam projetos robustos e caprichados, visando a captação de atletas, se não houver dentro dos clubes, medidas gerenciais que estimulem este processo.

Há necessidade de que os administradores dos clubes busquem o aperfeiçoamento necessário que o futebol de hoje requer. Conciliar uma boa gestão a processos e projetos de boa qualidade acarretam inevitavelmente a sucessos, sejam dentro ou fora das quatro linhas.

Além disto, segundo nosso entendimento, há a necessidade dos gestores de futebol dedicarem maior atenção às categorias de base dos clubes, e conseqüentemente aos setores responsáveis pela prospecção, detecção e seleção dos jovens talentos.

## 7. REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. São Paulo; FGV, 2000.

ARAUJO, L. C. G. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. Atlas. São Paulo, 2004.

AZEVEDO, P. H. **O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais**. Revista Estudos, v. 36. Goiânia, 2009.

BASTOS, F. **Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil**. São Paulo, 2004.

BEZERRA, E. D.; SOUZA, I.; SILVA, V. S. **Deteção de talentos no judô: a atuação dos “senseis”**. Revista digital EFDeportes.com; Buenos Aires, 2008. Disponível em: <[www.efdeportes.com/efd122/deteccao-de-talentos-no-judo.htm](http://www.efdeportes.com/efd122/deteccao-de-talentos-no-judo.htm)> Acessado em: Maio de 2012

BÖHME, M. T. S.; **O treinamento a longo prazo e o processo de deteção, seleção e promoção de talentos esportivos**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 21. Porto Alegre, 2000.

BÖHME, M. T. S., **Talento esportivo**. In: Gaya, A.; Marques A. Tani, G. (eds) Desporto para Crianças e Jovens – Razões e Finalidades. Publicação Conjunta da Universidade do Porto – Portugal, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Brasil e Universidade de São Paulo – Brasil (no prelo), 2002.

CARRAVETTA, E. S. P. **Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo**. AGE. Porto Alegre, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Atlas. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 2ª Reimpressão.

COLANTONIO, E. **Detecção, seleção e promoção de talento esportivo: Considerações sobre a natação**. R. bras. Ci e Mov.; 15(1): 127-135. 2007.

CORDEIRO, J. V. B. M; RIBEIRO, R. V. **Gestão da empresa**. Curitiba, Nov. 2002. Coleção Gestão Empresarial – Gazeta do Povo. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicações/pdf/empresarial/1.pdf>

COSTA, A.; CERICATO, D.; MELO, A. P. **O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas**. Revista de Negócios, v. 12, p. 1. 2007.

CRUZ, C. **A importância da competição na formação do jovem atleta – Um permanente desafio**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, 2010.

DA COSTA, F. L.; MARINHO, E.. **Fome de bola: Desafios da gestão esportiva e o futebol no Brasil**. Editora Fundação Getúlio Vargas, 2000.

DIAS, E. P. **Conceitos de Gestão e Administração: Uma revisão crítica**. Ver. Eletrônica de Administração. Facef, vol. 01. 2002.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Pioneira, São Paulo, 1984.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. Pioneira, São Paulo, 1995.

FAYOL, H. **Teoria clássica da Administração. Introdução à Teoria Geral da Administração**. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

FERRAZ, T. M.; LOPES, P. C.; TEOTÔNIO A. C.; BORRAGINE, S. O. F. **Gestão Esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física**. Revista Digital EFDeportes.com; Buenos Aires, 2010. Acessado em: Maio de 2012

FERNANDES FILHO, J. & PINHEIRO, B.F. **Atletas Talentosos: Um Processo de Seleção e Desenvolvimento**. Acessado de <http://www.fitmail.com.br> - em Junho de 2012

FILHO P. L.; BÖHME, M. T. S. **Detecção, seleção e promoção de talentos esportivos em ginástica rítmica desportiva: um estudo de revisão**. Revista Paulista de Educação Física, v. 15. São Paulo, 2001.

FRISSELLI, A.; MONTOVANI, M. **Futebol – Teoria e Prática**. Phorte Editora. São Paulo, 1999.

GALEANO, E. **Futebol ao sol e a sombra**. Ed. L & PM Pocket. 3ª Ed. Porto Alegre, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

HEBBELINCK, M. **Identificação e desenvolvimento de talentos no esporte: relatos cineantropométricos**. Revista Brasileira de Ciência do Movimento, v, 4. 1989.

IRÚRTIA, A.; IGLESIAS, X. **A formação de jovens atletas: da detecção do talento à intervenção federativa**. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Barcelona, 2009. Disponível em: [www.gr.unicamp.br/ceav/revista/content/pdf/Talento\\_Irurtia\\_Iglesias\\_port.pdf](http://www.gr.unicamp.br/ceav/revista/content/pdf/Talento_Irurtia_Iglesias_port.pdf)  
Acessado em: Maio de 2012

KARNAS, G. S. **Perfil do Gestor Esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura**. Monografia de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

KUENZER, A. Z. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão.** In: FERREIRA, Naura C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* São Paulo: Cortez, 1998.

KUNZ, E. **Perspectivas de Intervenção pedagógica da Educação Física para a formação de Sujeitos Autônomos.** Rio de Janeiro, 2003

LEONCINI M. P. **A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United.** Encontro *Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, 2000

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.** *Gestão e produção*, vol. 12. São Carlos, 2005.

LUCK, H.. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** *Voices*, vol. 1. Petrópolis, 2006.

MAGALHÃES, R. S.; TODESCHINI, R. **Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT.** In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. (Org). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2003.

MAIA, J. A. R. **O Prognóstico do Desempenho do Talento Esportivo: Uma Análise Crítica.** *Revista Paulista de Educação Física*, 10 (2), p. 179 – 193, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital:** Atlas. São Paulo, 2002.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: Uma proposta de sistematização.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 5, n.3, 1998.

MASSA, M., TANAKA, N. I., BERTI, A. F., BOHME M. T. S., MASSA, I. C. M. **Análises uni variadas e multivariadas na classificação de atletas de voleibol masculino.** Ver. Paul. Ed. Física. São Paulo, 1999.

MELO NETO, F. P. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos.** Sprint. Rio de Janeiro, 1998.

MOCSÁNYI,, V., BASTOS, F. **Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos.** Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte. ano 4. n. 4. 2005.

MONTAGNER, P. C.; SILVA, C. C. O. **Reflexões acerca do treinamento a longo prazo e a seleção de talentos através de “peneiras” no futebol.** Revista Brasileira de Ciência do Esporte, v. 24. Campinas, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** Saraiva. São Paulo, 1998.

MOREIRA, F. **Um relato sobre o processo de captação de talentos no futebol.** 2010. Disponível em;  
<http://www.universidadedofutebol.com.br/2010/07/1,14757,UM+RELATO+SOBRE+O+PROCESSO+DE+CAPTACAO+DE+TALENTOS+NO+FUTEBOL.aspx?p=1>  
Acesso em junho de 2012.

MOSKOTOVA, A.K. **Aspectos genéticos e fisiológicos no esporte: seleção de talentos na infância e adolescência.** Rio de Janeiro: Grupo Palestra Sport, 1998.

NOLASCO, V. P. et al. Administração/gestão esportiva. In: COSTA, L. P. da. (org). **Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil.** Rio de Janeiro: Shape, 2005. 923p.

OLIVEIRA, V. M. **O que é Educação Física?** Brasiliense. São Paulo, 2008.

PAOLI, P.B. **Gestão, estruturação e organização de escolas de ensino de esportes.** Revista Mineira de Educação Física, v. 12. Viçosa, 2004.

PAOLI, P.B. **Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos.** (Tese de Doutorado - PPGEF/UGF). Rio de Janeiro (RJ): Universidade Gama Filho: 2007.

PAOLI, P. B. ; SILVA, C. D. ; SOARES, A. J. G. **Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro.** Revista Brasileira Futebol. Viçosa, 2008.

PAULA, A. L. L. **Definição de gestão, administração e gerenciamento.** 2010. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2010/04/03/definicao-de-gestao-administracao-egerenciamento/>>. Acesso em: Junho de 2012.

PEREIRA, C. A.; CORRAR, L. J. ; REZENDE, Amaury José; LIMA, Emanuel Marcos. **A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional.** In: IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: 2004.

PEREIRA, C. A. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão....** 321 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

PIRES, G. **Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional.** Ed. Apogesd. Porto, Portugal. 2005.

PIRES, G. M. V. S.; LOPES, J. P. S. R. **Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções.** Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v.1, n.1, 2001.

PRONI, M. W. **Marketing e Organização Esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo.** Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, V.1. Campinas, 1998.

REZENDE, J. R. **Organização e administração no Esporte.** Ed. Sprint. Rio de Janeiro. 2000

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional.** Prentice Hall. São Paulo, 2002.

Roche, F.P. **Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas.** 2ª. ED. ArtMed.. Porto Alegre. 2002.

SAWHNEY, M. 2011. Disponível em:  
<[http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nos-negocios-se-voce-nao-inovar-a-concorrencia-o-fara\\_103864.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nos-negocios-se-voce-nao-inovar-a-concorrencia-o-fara_103864.html)> Acessado em: Maio, 2012.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA, E. J. C.. **A relação entre a gestão administrativa e o desenvolvimento econômico nos clubes de futebol.** Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas), Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2010.

SOARES, H. **Globalização – Sobre a desterritorialização.** Jornal A Razão, Artigo. 1997

STONER, J. A. F. **Administração.** Livros Técnicos e Científicos Editora. Rio de Janeiro, 1999.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B. ; ROCHA, J. A O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização.** São Paulo: Atlas, 2001.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações.** Lisboa Mcgraw – Hill de Portugal. Portugal, 2005.

TOLEDO, L. H. **Lógicas no futebol**. Hucitec/Fapesp. São Paulo, 2002.

TOLEDO, L. H. **No País do Futebol**. Jorge Zahar. Rio de Janeiro, 2000.

VALERIANO, D. L. **Moderno gerenciamento de projetos**. Prentice Hall do Brasil. São Paulo, 2005.

VIEIRA SANTOS, L. M. V. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro**. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração), FGV, São Paulo: 2002.

VIEIRA, T. V., STUCCHI, S. **Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física**. Ver. Conexões, v. 5. Campinas, 2007.

VIEIRA, F. B. **Dos proletários à globalização da esperança: um estudo sobre internacionalismos e a Via Campesina**. Alameda Editorial. São Paulo, 2011.

WEINECK, J. **Treinamento Ideal**. Manole. Barueri, 1999.

ZOUAIN, D. M., PIMENTA, R. C. **Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil**. In: World Sport Congress. Barcelona, 2003. Disponível em: <[http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_rap\\_sobre.asp](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_sobre.asp)> Acessado em: Maio de 2012