

ANÁLISE DA INFERÊNCIA DO CONHECIMENTO TEÓRICO, DA ESTRUTURA FÍSICA E ADMINISTRATIVA EM UM CENTRO DE FORMAÇÃO DE JOVENS FUTEBOLISTAS NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Vicente Geraldo do Carmo¹

Paulo Lanes Lobato²

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a estrutura física e administrativa de um centro de formação de jogadores de futebol com idades de 11 a 14 anos, localizado no interior de Minas Gerais, com participações em diversas competições, verificando a inferência do conhecimento teórico em sua gestão. Utilizou-se como meio a pesquisa bibliográfica em livros e artigos sobre ferramentas de gestão de negócios, gestão esportiva e no futebol e, também, sobre os requisitos exigidos pela legislação e pela Confederação Brasileira de Futebol para uma entidade receber o título de formadora de atletas. Na observação indireta, tivemos acesso às reportagens e registros publicados em páginas de internet e aos documentos do centro formador de futebolistas. Foi identificada a existência de referencial teórico sobre gestão técnica e administrativa na formação esportiva de futebolistas, a importância de metodologias claramente definidas no ensino do futebol e de estruturas físicas adequadas, bem como a evidência de recursos humanos capacitados para desenvolver as atividades de ensino/aprendizagem. As gestões técnica e administrativa se mostraram indispensáveis para obtenção do sucesso na formação de esportistas.

Palavras-chave: futebol, centro de formação, gestão.

INTRODUÇÃO

A formação de base é algo essencial para a qualidade do atleta, do esportista e, conseqüentemente, do futebol. No Brasil, a inserção do futebol acontece espontaneamente desde a infância. Em geral, o

Recebido para publicação em 02/2015 e aprovado em 09/2015.

¹ Pós-Graduando Especialização em Futebol da Universidade Federal de Viçosa

² Departamento de Educação Física da Universidade Federal de Viçosa.

primeiro presente dado às crianças é a bola e a camisa do clube familiar. Segundo Freire (2011), o futebol para o brasileiro é uma grande brincadeira. As ruas, os campos de várzea, as areias das praias, os terrenos baldios, entre outros, constituem espaços oportunos para a iniciação. Eis aí o início das vivências do futebol.

Com o crescimento das cidades, ocorre a redução de espaços físicos livres. As ruas deixaram de ser local seguro para brincadeiras e práticas físicas e de esportes. Fensterseifer (citado por REZER, 2003, p.43) afirma que, em decorrência disso, começam a surgir como alternativa para práticas desportivas as “escolinhas de futebol”, espalhadas nos ginásios, subúrbios, pequenos e grandes clubes, organizações governamentais e instituições públicas e privadas de iniciativas governamentais e particulares (fundações de ex-jogadores). Com o aumento da demanda, muitas escolinhas não apresentam estrutura física, técnica e administrativa para proporcionarem ensino-aprendizagem e, muito menos, o aproveitamento de jovens talentos. Desse modo, mesmo sem as condições desejáveis, o processo formativo vem se consolidando de acordo com as possibilidades existentes.

As “escolinhas esportivas”, como opção para formação de jogadores, trouxeram na bagagem a oferta de lugares para praticar e aprender futebol, mas isso elevou o custo e as dificuldades evidenciaram-se economicamente, ou seja, inviáveis para alguns e impossibilitando muitos. Não são poucos os casos de dificuldades de crianças e adolescentes galgarem os campos de treinamentos, evidenciando a distância e a falta de dinheiro para transporte e alimentação.

As categorias de base de alguns clubes de futebol oferecem treinamentos estruturados e planejados como possibilidade sistemática de formação de atletas. Já as escolas privadas, entendidas como organizações que se propõem a promover a formação de jogadores, se ancoram em investimentos em direção ao lucro futuro. Observando a história do melhor jogador do mundo na atualidade, o português Cristiano Ronaldo, podemos perceber o quanto a sistematização é importante na formação. Observamos que Cristiano Ronaldo, aos 12 anos, foi precocemente qualificado como um atleta tecnicamente evoluído e com destacável capacidade de dribles. Naquela ocasião ele estava ingressando no Sporting de Lisboa, depois de sua passagem

pelo Andorinha e pelo Nacional de Madeira. As anotações feitas pelo técnico que o avaliou refletem o processo a que foi submetido para sua carreira no presente (VEJA, 21/05/2014).

Dessa forma, para Damo (2005):

A formação/produção de futebolistas é constituída por um conjunto de elementos como o espaço físico, as técnicas de detecção de talentos, os princípios de organização para o trabalho dos clubes ou empresas, tecnologias de preparação/treinamento ajustado conforme modelos de clubes e empresas, os especialistas, ex-boleiros e/ou profissionais com diploma universitário, redes de agenciamento, as normas legais e outros elementos que compõem o processo (DAMO, 2005).

Esse processo de sistematização de ensino/aprendizado/ formação em futebol, ainda que muito lentamente, está se adaptando ao longo do tempo. Estudos e pesquisas desenvolvidos cientificamente, e pela própria evolução e exigências do futebol mundial, tendem a assumir papel diferenciado em cada contexto.

OBJETIVO

Verificar a inferência do conhecimento teórico para a gestão no futebol na formação de atletas, analisando a estrutura física e administrativa de um determinado centro de formação de jogadores de futebol.

METODOLOGIA

Após o desempenho da seleção brasileira na Copa do Mundo de 2014, a gestão do futebol e, conseqüentemente, a formação de atletas ganharam notoriedade, e isso fez com que muitos profissionais discutissem essas questões. Este estudo qualitativo teve por objetivo proporcionar conhecimento sobre o assunto pesquisado, por meio de pesquisa bibliográfica focando a observação de um centro formador de futebolistas no interior de Minas Gerais/Brasil. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2010).

Neste estudo, pesquisou-se sobre ferramentas de gestão de negócios, gestão esportiva e no futebol e, também, sobre os requisitos exigidos pela legislação e pela Confederação Brasileira de Futebol para uma entidade receber o título de formadora de atletas. Em se tratando da observação indireta, o registro foi feito por meios midiáticos, análise de imagens (fotografias e reportagens) sobre o objeto da matéria, ou seja, um centro formador de futebolistas de 11 a 14 anos. Especificamente, o centro analisado tem cinco anos de existência e já inseriu mais de 30 atletas no mercado do futebol e, enfim, conquistou diversos títulos estaduais e nacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ainda que reconheçamos a importância do domínio aprofundado da gestão esportiva, abordamos especificamente os aspectos legais, a estrutura física e a gestão administrativa como aspectos essenciais para compreender o processo de formação esportiva no futebol, que se constitui, em nosso país, como o mais estruturado e abrangente.

Estruturação Legal

Buscando a regulamentação do processo de formação esportiva, a Lei 12.395/11 altera a Lei 9.615/98, estabelecendo normas gerais sobre o desporto e o futebol, determinando as condições, direitos e deveres para as instituições que pretendam promover a formação de jogadores de futebol. Estabelece também que a emissão da certificação das instituições formadoras caberá à confederação da modalidade. Entretanto, a Resolução da Presidência RDP 01/2012, da Confederação Brasileira de Futebol, estabelece que “fica a cargo das entidades regionais de administração do desporto a verificação do cumprimento dos requisitos estabelecidos pela legislação”.

Dessa forma, são assegurados aos clubes que investirem na formação e obtiverem a certificação “o direito de realizar com o atleta, a partir dos 14 anos, um contrato de formação, que lhe garantirá firmar também o primeiro contrato profissional de trabalho a partir dos 16 anos”. O objetivo dessa clausura minimiza possibilidades de ações de aliciamento de atletas, causando prejuízo de ordem técnica e financeira

para o clube que investiu no atleta. Secundariamente, assegura o ressarcimento dos investimentos realizados na formação, caso haja outras propostas para ele.

Essa legislação representa um avanço para o futebol brasileiro, ao despertar o interesse dos clubes de futebol para investirem nas categorias de base, proporcionando estruturas físicas, administrativas e recursos humanos de qualidade.

De maneira resumida, Souza (2013) apresenta os requisitos básicos que a entidade formadora deverá cumprir para ser certificada como formadora de futebolistas:

- fornecer programa de treinamento nas categorias de base;
- fornecer complementação educacional;
- estar com o atleta em formação inscrito por pelo menos 01 (um) ano;
- comprovar que utilizou o atleta em competições oficiais;
- garantir assistência educacional, psicológica, médica, odontológica, bem como alimentação, transporte e convivência familiar;
- manter alojamento e instalações desportivas em condições adequadas;
- manter corpo de profissionais especializados;
- ajustar o tempo destinado à efetiva formação (nunca superior a 04 (quatro) horas diárias) ao horário escolar, exigindo do atleta presença e satisfatório aproveitamento;
- ser a formação gratuita, às expensas do clube;
- comprovar que participa, anualmente, em pelo menos duas categorias de campeonatos oficiais (SOUZA, 2013)¹.

Atualmente, no Brasil existem 43 entidades formadoras com certificação pela Confederação Brasileira de Futebol, sendo os maiores Estados certificados o de São Paulo, com 12 entidades, e Pernambuco, com 8 entidades formadoras².

Resumo feito pelo colunista Gustavo Lopes Pires de Souza, publicado no dia 22/03/2013 no site www.universidadedofutebol.com.br, com o título: **O clube formador e o ressarcimento pela formação do atleta**: uma preocupação que se deve ter é em relação aos futuros craques. A legislação brasileira e a FIFA asseguram o direito de indenização pela formação. Acesso em: 04/11/2015

¹ Os dados foram extraídos da página oficial na internet da Confederação Brasileira de Futebol. Disponível em: www.cbf.com.br. Acesso em: 04/11/2015.

Pelos próprios requisitos exigidos para que uma entidade seja reconhecida como formadora de atletas, percebe-se também a exigência de gestão profissional na organização.

O processo de desenvolvimento e formação de jovens futebolistas

A busca por talentos e seu desenvolvimento esportivo é a razão da existência dos centros de formação, das escolinhas e das categorias de base dos clubes. No entanto, o objetivo do processo ensino-aprendizagem na iniciação esportiva e na formação não deve ser exclusivamente o rendimento. Segundo Greco (1997 apud DRUBSCKY, 2014):

Treinamento com crianças dever ser um passo dentro do processo de ensino-aprendizagem, sem objetivo de se atingirem altos níveis de rendimento; (essa) é a fase final do ciclo do processo de formação esportiva. Treinamento com crianças e adolescentes é treinamento de formação e orientação, preparação para a vida diária e, eventualmente, para o alto rendimento. É a fase de orientação onde o objetivo principal deve ser despertar no indivíduo o valor e a importância da prática esportiva como um meio para desenvolver com relativo êxito em qualquer uma das áreas de expressão, como também na vida cotidiana, na prevenção e cuidado da saúde física e mental. É uma forma de preparação eficiente para o futuro cidadão (GRECO, 1997 apud DRUBSCKY, 2014).

Essa busca por descobrir talentos, formar jogadores e inseri-los no mercado de trabalho segue uma sequência que pode ser entendida pelas etapas de oferecer oportunidade aos atletas interessados, detectar o talento, selecionar para treinamentos de longo prazo e promover o desenvolvimento do talento, a exposição do talento e, por fim, a comercialização, que é a venda e inserção dos atletas no mundo esportivo do futebol (PAOLI, 2007).

Estruturação administrativa e física de centros de formação

Para Torrelles e Alcaraz (2003), em consonância com a legislação, as entidades formadoras devem possuir: estrutura própria e exclusiva dedicada ao futebol de base; programa de desenvolvimento

sob direção de técnicos especializados no futebol de base; e objetivos e formas de trabalho específico para a formação desportiva do jogador. O cliente (candidato) deve ter ciência das aptidões específicas exigidas a serem avaliadas nas peneiradas. Esses autores, considerando suas realidades e as características de formação escolar e futebolística na Espanha, apresentam como modelo a estruturação observada no Quadro 1.

Quadro 1 - Estruturação de uma escola de futebol

DIREÇÃO	Presidente	Vice-presidente Gerente	Diretores Tesoureiro Secretário Conselheiros Propaganda Relações Públicas	Área esportiva Adjunto da equipe técnica Responsável pelos delegados Responsável pelos pais Responsável pelas instalações Responsável pelas federações Responsável pelo boletim informativo		
	EQUIPE TÉCNICA	Direção técnica	Treinadores	Técnicos Especialistas	Responsáveis de Área	Delegados
Diretor Técnico		Um responsável técnico para cada equipe	Treinador de goleiro	Médico	Um delegado por equipe	Responsável pelo material
Coordenador da etapa de promoção (6-11 anos)		Monitores de futebol escolar	Treinador de técnica	Fisioterapeuta		Responsável pelas instalações
Coordenador da etapa de Iniciação (12-15 anos)			Treinador de tática	Psicólogo		
Coordenador da etapa de especialização (16-18 anos)			Responsável pelo treinamento físico	Preparador Físico		
Responsável do grupo de rendimento (Sub-19, Sub-20)						
ESTRUTURA	Instalações		Material	Equipamento de Apoio		Administração
	Campos de futebol		Bolas	Fardamento de competição e treinamento		Arquivo
	Sala de ginástica		Cones	Sacolas de viagem		Material de escritório
	Circuitos naturais		Coletes	Primeiros socorros		Sala de técnicos
	Quadra poliesportiva		Material e aparelhos de ginástica			
JOGADORES	Ingresso de Jogadores		Formação de Equipes/Jogadores			Pais
	Detecção		Grupos por idade e níveis de habilidade			Informação
	Seleção		Altas e baixas			Colaboração
	Captação		Participação em atividades de formação (treinadores, arbitragem de futebol escolar, etc.)			

Fonte: TORRELES; ALCARAZ, 2003.

Ferramentas de Gestão

Além da estrutura, para que um centro de formação de atletas consiga atingir seu objetivo primário de formação de atletas, é necessário, antes de tudo, que ele seja planejado. Segundo Capinussú e Reis (2005), a presença de um administrador é importante para “dirigir as atividades da escolinha, coordenando o trabalho de técnicos, preparadores físicos, do departamento médico, do responsável pela assistência escolar dos jovens atletas e da gerência”.

Assim como em qualquer organização, as instituições esportivas devem também fundamentar suas operações em planejamento nos seus diversos níveis, sob o risco de elevar demasiadamente o nível de intuição em seus processos analíticos e, por consequência, reduzir a assertividade de suas decisões, colocando-a em risco e comprometendo seus resultados (MATTAR; MATTAR, 2013).

O sucesso de qualquer negócio está diretamente relacionado à gestão e ao desempenho dos gestores. A seguir, apresentamos elementos relacionados à gestão que devem ser considerados para o alcance dos resultados.

Planejamento estratégico

A definição de planejamento aproxima-se de algo como uma reflexão do ontem, do hoje e do amanhã, como se fosse uma previsão para o futuro, podendo, portanto, sofrer alterações de acordo com as circunstâncias. O planejamento é uma tomada de decisão sobre o que se quer fazer e também implica a questão do tempo próximo ou distante (ROCHE, 2002).

O planejamento é apresentado por diversos autores, sendo dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. Esses níveis interagem e mantêm uma relação de precedência; o estratégico antecede o tático, e este antecede o operacional (MATTAR; MATTAR, 2013; OLIVEIRA, 2012; CHIAVENATO, 2004).

Conforme definições apresentadas pelos autores, podemos sintetizar os níveis de planejamento da seguinte maneira: o estratégico é um processo gerencial a longo prazo; o planejamento tático objetiva otimizar os resultados em médio prazo; e o planejamento operacional,

solucionar ou minimizar problemas específicos que surgem ao longo da operação, em curto prazo, e contém detalhes dos recursos, procedimentos, metodologia, prazos, responsáveis e resultados esperados.

Uma parte extremamente importante do planejamento estratégico é a análise dos ambientes interno e externo. O conceito de análise SWOT é amplamente divulgado e utilizado na área da administração. SWOT são iniciais das palavras em inglês Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) (TAVARES, 2007). A força e a fraqueza correspondem à análise interna da instituição e são aspectos controláveis, ao passo que as oportunidades e ameaças correspondem à análise externa da instituição e, por isso, são aspectos não controláveis (OLIVEIRA, 2012).

Oliveira (2012) define da seguinte maneira esses aspectos:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem lhe criar condições desfavoráveis (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento estratégico traz benefícios, como a identificação de problemas e as oportunidades potenciais, ajuda na tomada de decisão, além de auxiliar as pessoas e a organização a manterem o foco e a se adaptarem às mudanças do ambiente externo.

Missão e visão do negócio

Para que se consiga focar as ações e obter melhor retorno no processo, as organizações devem ter sua declaração de missão. A

missão é a finalidade da existência de uma instituição, o que dá sentido e significado à sua existência (MATTAR; MATTAR, 2013).

A formulação da missão deve responder perguntas simples, como: que necessidade básica a organização pretende suprir e para que serve esta organização.

A declaração é o propósito da organização. Deve ser orientada para o mercado e definida em termos da necessidade de clientes. Não pode ser restrita nem demasiadamente ampla, porém realista e sem o uso de chavões (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si. A visão é como a empresa gostaria de se ver no futuro. Costa (2007) adota a seguinte definição: “visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização”.

Princípios e valores

São os compostos de regras éticas, morais e de conduta que norteiam os atos de seus fundadores, administradores, funcionários e colaboradores em geral (MATTAR; MATTAR, 2013).

Para Costa (2007):

Os princípios são pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer, e que devem ser respeitados mesmo que ocorra perda para a organização. Os valores são características, virtudes, qualidades da organização, atributos realmente importantes que devem ser preservados e incentivados. É como se os princípios fossem os alicerces de uma construção, e os valores fossem o acabamento interno e externo (COSTA, 2007).

Objetivos e metas

Segundo Kotler e Armstrong (2007), constituem-se na transformação da missão em objetivos detalhados para cada nível da administração. Para Oliveira (2012), o planejamento estratégico existe para que a empresa alcance seus objetivos.

Apesar de concordar que objetivos e metas são às vezes apresentados como sinônimos, Mattar e Mattar (2013) diferenciam os

conceitos, dizendo que objetivo é a manifestação de intenção a ser alcançada e pode ser estabelecido para qualquer período de tempo, enquanto meta é a quantificação dos objetivos em períodos de tempo bem definidos.

Ensino do Futebol

O processo de formação contempla desde o estabelecimento do método de ensino, como as variáveis a ele relacionadas e que permitem o êxito nas ações no tempo demandado, e a importância dos procedimentos relativos à gestão anteriormente mencionados.

A formação esportiva de atletas não pode ignorar os conteúdos físicos, técnicos e táticos; portanto, é preciso ter claramente estabelecidas no programa de formação e desenvolvimento de atletas as metodologias que serão aplicadas. Isso faz parte do planejamento tático e operacional, que, por sua vez, está dentro do planejamento estratégico de um centro de formação (TORRELLES; ALCARAZ, 2003).

O futebol, ou outra formação esportiva, exige que o treinamento seja uma forma de trabalho organizada, de acordo com as capacidades dos atletas e com o que se pretende ensinar, observando princípios e procedimentos, a fim de obter o melhor resultado possível em curto, médio e, principalmente, em longo prazo. A evolução do nível tático-técnico no futebol passa, inevitavelmente, por processos de ensino-aprendizagem e treinamento cada vez mais ajustados às exigências da modalidade e às necessidades de aperfeiçoamento dos praticantes (COSTA, 2010).

Com essas considerações, apresentamos os aspectos segundo os quais a constituição do processo de formação esportiva se consolida e a partir dos quais estaremos referendando nossas análises para este estudo.

Análise de um centro de formação

Para efeito da pesquisa, analisamos um centro formador de futebolistas, verificando o uso do conhecimento teórico na prática da gestão esportiva e, conseqüentemente, o conhecimento teórico.

Historicamente, o centro é uma organização estabelecida no interior de Minas Gerais cuja destinação é a formação de jogadores de

futebol. Por ser uma organização privada, apresenta características próprias e voltadas para sua missão e objetivos. Sua constituição física contempla o que é requerido pela literatura consultada e caminha para cumprir todos os requisitos e obter a certificação de entidade formadora.

Sua localização no interior de Minas Gerais, região da Zona da Mata, dá-se primeiramente pelo interesse de seu proprietário, tendo inserido mais de 30 atletas no mercado em seus cinco anos de existência, confirmando o potencial da região para captação e/ou formação de atletas. A maioria dos atletas é oriunda de cidades próximas, mas há também atletas vindos de cidades mais distantes e até do Estado do Espírito Santo (LIMA, 2014; PACHECO, 2014).

A estrutura física é composta por um prédio administrativo, com salas para a presidência, gerência, captação, comissões técnicas e recepção. Possui três campos society, dois oficiais, área específica para treinamento de goleiros, paredão para fundamentos, laboratório de força, vestiários, espaços para refeição, rouparia e lavanderia, equipamentos e materiais de treinamento dimensionados em qualidade e quantidade que atendam os atletas (LIMA, 2014).



Figura 1 - Campos society.
Fonte: site oficial da organização.



Figura 2 - Campo oficial.
Fonte: site oficial da organização.

A estrutura administrativa do centro formador é composta pelo diretor-presidente, o gerente-geral e os demais gerentes (administrativo e de captação de recursos). Vinculadas à direção há a área administrativa e a comissão técnica, formada por treinadores e auxiliares técnicos, sendo todos profissionais qualificados e capacitados. A estrutura física e administrativa assemelha-se à apresentada pelos autores na revisão de literatura, o que pressupõe a existência de um planejamento estratégico na instituição.

A visão do centro analisado pode ser considerada referência em revelar talentos para o futebol, e também por sua missão em detectar, selecionar, formar e inserir atletas no mercado do futebol. Com base nos dados obtidos, elaboramos uma matriz SWOT sobre a organização pesquisada. Reforçamos que esta análise se destinou apenas e exclusivamente à elaboração deste estudo.

Quadro 2 - Análise SWOT

FORÇAS E FRAQUEZAS - Ambiente Interno	
Forças (S)	Fraquezas (W)
Experiência em administração e gestão por parte dos gestores.	Localização em área rural, distante do centro urbano, que aumenta os custos com transportes dos atletas.
Relacionamento estratégico e contato com diversos clubes brasileiros (<i>Network</i>).	Inexistência de categorias superiores à Sub-17 e equipe principal para aproveitamento de atletas mais velhos.
Localização próxima à divisa de três estados brasileiros, aumentando poder de captação.	Não há muita expectativa de projeção interna para seus profissionais.
Existência de um planejamento estratégico determinando a Missão e Visão da empresa.	Distância dos grandes centros urbanos para receber visitas e ter mais visibilidade.
Infraestrutura privilegiada, com 4 campos de futebol, sala de musculação, vestiário, 1 quadra poliesportiva e 4 salas de aula teórica.	Falta de equipamentos tecnológicos para treinamento dos atletas.
Existência de uma gestão técnica através de um projeto técnico de formação.	Centro de formação ainda não é certificado como entidade formadora.
Profissionais qualificados e capacitados.	
Equipe de profissionais unida.	
Profissionais de renome atuando no centro.	
OPORTUNIDADES E AMEAÇAS - Ambiente Externo	
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Ser jogador de futebol é um sonho para os brasileiros.	Grandes clubes formadores e de renome como concorrentes na captação e formação.
Proximidade com um centro de referência de estudos sobre o futebol (universidades ou clubes).	Agentes/empresários de atletas agindo sem ética.
Grande potencial de jogadores de futebol no Brasil.	Pouco interesse na política brasileira para formação de atletas.
Existência de muitos clubes de futebol para venda de seu produto/atleta no Brasil e no exterior.	Crise financeira dos clubes de futebol.
Muitos clubes de futebol não priorizam a formação, preferindo captar jogadores formados ou em estágio avançado.	Retração da economia nacional.
Existência de leis que regulam a negociação de atletas.	Criação de 15 novos centros de formação no país pelo chamado "Legado da Copa".
Mudanças no futebol brasileiro, com valorização da formação de atletas.	Perda de profissionais para os grandes clubes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Consideramos que a revolução identificada na análise é a concorrência dos clubes de futebol na captação de jovens talentos. A fim de enfrentar essas e outras dificuldades, o centro formador deve potencializar as forças internas para permanecer no mercado.

As forças internas identificadas estão relacionadas à estrutura física e aos recursos humanos, firmando profissionais qualificados e evidenciando a capacidade gerencial. O centro analisado dispõe de um projeto técnico de formação que contempla a metodologia de ensino do futebol. Neste projeto, a proposta é aplicar os conteúdos por categorias, respeitando as capacidades físicas, técnicas e táticas dos atletas, trabalhando com o macro, médio e microciclo e adotando um modelo de jogo conforme Pacheco (2014).

Podemos afirmar que o projeto técnico de formação de jogadores de futebol analisado, aliado aos demais planejamentos, é o norte para alcançar os objetivos propostos. As participações e conquistas em várias competições evidenciam a qualidade e o planejamento na formação de atletas nesse centro de formação. É importante que os jovens atletas estejam presentes em competições e aprendam a lidar com vitórias e derrotas, e até mesmo outros tipos de pressões que ocorrem no futebol. São mais de 15 conquistas, incluindo torneios regionais e estaduais. As competições, no caso desse centro de formação, servem também para as etapas de exposição e posterior comercialização de seus atletas. O retorno financeiro na comercialização de atletas é o que garante a subsistência do negócio.

CONSIDERAÇÕES NADA FINALÍSTICAS

Evidenciamos a importância da aplicação de ferramentas do conhecimento teórico de gestão esportiva e o reconhecemos quando aplicado a um centro de formação de futebolistas. Conhecer a legislação, as estruturas físicas e administrativas necessárias e o processo de ensino de futebol faz parte de uma gestão profissional na formação de atletas.

A gestão técnica e administrativa se mostra indispensável para obtenção do sucesso na formação de futebolistas, e esse sucesso está diretamente ligado a variáveis como elaboração de um planejamento estratégico, recursos humanos capacitados, estruturas físicas adequadas, metodologias de treinamentos bem definidas e utilização do conhecimento científico.

INFERENCE ANALYSIS OF THE THEORETICAL KNOWLEDGE, PHYSICAL AND MANAGEMENT STRUCTURE IN A SOCCER TRAINING CENTER IN A TOWN IN MINAS GERAIS STATE

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the physical and administrative structure of a training center for soccer players aged 11 to 14 years old, located in Minas Gerais, which participates in several competitions, checking the inference of theoretical knowledge in its management. It was used the bibliographic research in books and articles about business management tools, sports and soccer management and also about the requirements of the legislation and the Brazilian Football Confederation for an entity receiving the athletes trainer title. By the indirect observation we had access to reports and records published in web pages and to the soccer training center's documents. It was identified the existence of the theoretical reference on technical and administrative management in soccer players sports training, the importance of clearly defined methodologies in the football education and of the adequate physical structures, as well as qualified human resources evidence to develop teaching/learning activities. The technical and administrative management have proved indispensable to achieve success in athletes training.

Keywords: soccer, training center, management.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 12.395 de 16 março de 2011. Altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm#art1>. Acesso em: 03 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>. Acesso em: 03 de fev. 2015.

CAPINUSSÚ, J.M; REIS, J. **Futebol: técnica, tática e administração**. Rio de Janeiro: Shape, 2005.

CENTRO Esportivo Ubaense. Disponível em: <http://www.ceufutebol.com.br/>.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta revista e atualizada. 3. ed. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONFEDERAÇÃO Brasileira de Futebol. Resolução da Presidência 01/2012 de 29 de outubro de 2012. Disponível em: <http://www.cbf.com.br/a-cbf/resolucoes-presidencia/rdp-no12012#.VWyYUfnF_X4>. Acesso em: 01 jun. 2015.

COOPER D.R.; SCHINDLER P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, E.A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, I. et al. Ensino-aprendizagem e treinamento dos comportamentos tático técnico no futebol. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 41-61, 2010. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2015.

DAMO, A.S. **Do dom a profissão: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França** 2005. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre (RS), 2005.

DRUBSCKY, R. **O universo tático do futebol – escola brasileira**. 2. ed. Belo Horizonte: 2014.

FREIRE, J.B. **Pedagogia do futebol**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

GIL A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Trad. Cristina Yamagami. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- LIMA, M.P. **A formação de atletas de futebol de 11 a 14 anos: o caso Centro Esportivo Ubaense**. 2014. Monografia (Graduação em Educação Física) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2014.
- LINHARES J. A marra do melhor do mundo. **Revista Veja**, São Paulo, ano 47, n. 2374, p. 62-67, 21 de maio 2014.
- MATTAR, M.F.; MATTAR, F.N. (Org.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PACHECO, F. **Memorial do projeto experimental “Formando atletas e sonhos – a trajetória do Centro Esportivo Ubaense”**. 2014. Monografia (Graduação em Jornalismo) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2014.
- PAOLI, P.B. **Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos**. 2007. Tese (Doutorado) – Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2007.
- REZER, R. **A prática pedagógica em escolinhas de futebol e futsal: possíveis perspectivas de superação**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ROCHE, F.P. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas**. 2. ed. Trad. Pedro Fossati Frisch. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. 2. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- TORRELLES, A.S.; ALCARAZ, C.F. **Escolas de futebol: manual para organização e treinamento**. Tradução Vicente Molina Neto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- WEINECK, J. **Treinamento ideal**. Trad. Beatriz Maria Romano Carvalho. Barueri: Manole, 2003.

Endereço para correspondência:

Rua São Paulo, Nº 95, Bairro Amazonas,
35900-373 Itabira - MG
E-mail: admcoachbra@gmail.com