



# **GESTAO TECNICA DO FUTEBOL PROFISSIONAL**

MÓDULO 1.  
PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO APLICADO  
AO DEPARTAMENTO DE  
FUTEBOL

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## **Identificação e caracterização das lideranças na gestão dos clubes**

O complexo ambiente das organizações administrativas e esportivas faz com que a atenção do gestor esportivo esteja ligada para rapidamente conhecer e estudar o cenário no qual está ou irá se inserir. Esse conhecimento será favorável para identificação das lideranças existentes naquele universo.

Sabemos que os setores e departamentos de um clube de futebol apresentam peculiaridades de acordo com a cultura local, postura essa que é construída por pessoas e processos ao longo dos tempos.

No caso do clube de futebol, o gestor esportivo precisa visualizar os personagens proativos que criam pontes de apoio para que os caminhos gerenciais transcorram com velocidade e eficiência.

Diante da complexidade do mundo organizacional e das constantes mudanças ocasionadas pela evolução do meio social, econômico e político, o gestor esportivo precisa entender a necessidade de cooperação e coordenação entre os indivíduos pertencentes ao seu local de atuação.

Visualizando a estrutura administrativa de clube de futebol, corroboramos com Motta (2002), quando identificamos pessoas influenciando outros indivíduos no comprometimento com a busca de objetivos comuns.

Essa liderança é constituída na sua essência por relações pessoais que facilitem grupos de pessoas a buscarem objetivos e desempenharem os papéis e funções desejadas pelo gestor. No âmbito esportivo não poderia ser diferente, portanto, a configuração de um clube de futebol detém líderes em posições e setores distintos. Para Carson (2015), conhecimento, experiência, caráter, carisma e personalidade são bons predicados para os líderes. Além de ser uma atitude dos líderes o fato de buscarem pares que o desafiam na jornada e possuem pontos fortes complementares as suas qualidades.

Cabe ao gestor esportivo demandar uma busca diária e ininterrupta para constatar essas lideranças existentes e se apoiar em ferramentas gerenciais que contribuam com diagnósticos e processos decisórios.

“É muito importante a comunicação entre diretor esportivo e corpo técnico, naturalmente entendemos o papel institucional deste profissional, pois requer boa comunicação, sensibilidade e perfil organizacional” (Rueda, 2022.)

Ações práticas:

- ❖ estudar o planejamento estratégico do clube;
- ❖ conhecer os objetivos do clube;
- ❖ diferenciar os perfis de lideranças;
- ❖ entrevistas estruturadas;
- ❖ reuniões gerenciais com as lideranças;
- ❖ verificar relatórios administrativos e esportivos existentes.

### Diretor esportivo: papel, responsabilidades e perspectivas

“Entender a lógica de uma indústria ou qualquer outra atividade humana é imprescindível para participar dela com um mínimo de sucesso” (Soriano, 2009).

Este profissional incorporado ao departamento de futebol deve apresentar as qualidades inerentes ao diretor de uma grande empresa que possui a responsabilidade sob diversos setores em que o desempenho é avaliado e cobrado periodicamente (Brunoro, 1997).

Este profissional é o responsável pelas atividades gerenciais e operacionais desenvolvidas nas diversas áreas de um clube de futebol. Esta incumbência de liderança perpassa pelo gerenciamento amplo de pessoas e processos nos quais as metas devem estar claras para todos.

O desdobramento dessas metas em projetos estará sob a responsabilidade dos líderes de cada área e em consonância com os objetivos macro do clube, sejam eles de curto, médio ou longo prazos.

Pensando na atmosfera prática das ações deste diretor esportivo, convém uma aproximação estratégica com a esfera política, administrativa e técnica do clube. A representatividade que

este cargo possui implica dedicação exclusiva do gestor esportivo a frente do projeto do clube.

Isso se aplica com acompanhamento in loco:

- ❖ reuniões de planejamento com presidente;
- ❖ encontro com investidores e conselheiros;
- ❖ interação com sócios torcedores do clube;
- ❖ treinamentos da equipe principal;
- ❖ jogos amistoso e oficiais da equipe principal;
- ❖ treinamentos e jogos oficiais das categorias de formação.

Portanto, se fazer presente na rotina de atividades proporcionará aproximação benéfica dos jogadores e profissionais responsáveis pelo dia a dia do departamento de futebol.

Sabe-se que os acontecimentos diários no clube requerem atuação efetiva nos bastidores do futebol propriamente dito. Assim este diretor esportivo terá possibilidade de:

Figura 1: Possibilidade de diretor esportivo

Atuar na intermediação de conflitos e interesses

Conhecer as reações dos atletas

Analisar comportamentos da comissão técnica

Intermediar relações com imprensa e torcedores no Centro de Treinamento

Desenvolver as relações políticas de trabalho

Fonte: elaboração própria

Ações práticas do diretor esportivo por meio de contratos dos jogadores

Figura 2: Ações práticas do diretor esportivo por meio de contratos dos jogadores

- Contratação
- Dispensa
- Manutenção / renovação
- Extensão de vínculos
- Valorização financeira interna para retenção
- Validação de retorno de atletas emprestados
- Validação para ida de atletas por empréstimo
- Promoção dos atletas das categorias de formação
- Vendas

Fonte: elaboração própria

- ❖ Gestão orçamentária do departamento de futebol;
- ❖ contratação e dispensa de treinadores e integrantes de comissão técnica;
- ❖ confecção do regulamento interno para atletas e integrantes de comissão técnica;
- ❖ comunicação estratégica com canais oficiais do clube;
- ❖ acompanhamento in loco dos jogos amistosos e oficiais;
- ❖ estar presente sempre que possível nos treinamentos da equipe profissional;
- ❖ se fazer presente em alguns treinamentos e jogos das categorias de formação.

Cadeia de relacionamento do diretor esportivo:

- ❖ Confederações e Federações
- ❖ Clubes
- ❖ Diretores

- ❖ Scouts
- ❖ Jogadores
- ❖ Jornalistas
- ❖ Funcionários de clubes
- ❖ Assessores de imprensa

Figura 3: Gestor no universo competitivo

Aplicar novas concepções com antecedência

Alternância e mudança antes dos concorrentes

Coragem para implantar e praticar novas ideias

Fonte: elaboração própria

### Ações práticas

#### 1. Realização de reuniões

- mensais para monitoramento dos projectos e metas;
- periódicas com gerente das categorias de formação;
- periódicas com sector de comunicação e marketing;
- pos jogo com treinador e assistentes;
- pós jogo com treinador e assistentes;
- incentivar eventos de capacitação e atualização profissional do staff.

#### 2. Solicitar e avaliar relatórios

- semanais do sector de saúde e desempenho;
- mensais do status de evolução dos projectos e metas;
- mensais dos destaques das categorias de formação;

- semanais contendo releases de comunicação e marketing;
- semanais dos jogos da equipe profissional e sub 23;
- mensais das horas trabalhadas e faltas dos integrantes do departamento de futebol.

Em acordo com Carson (2015), os líderes detentores de trajetórias inspiradoras seguem alguns princípios básicos:

1. Identificar uma fonte de inspiração e confiar nela
2. Transformar experiência em sabedoria
3. Manter os objetivos em mente
4. Manter-se fiel à sua filosofia
5. Ser um eterno aprendiz

“Porém, quando o trabalhamos numa seleção nacional ou clube, a fluidez do trabalho depende muito da relação de confiança com o diretor esportivo e presidente para logarmos metas e objetivos” (Rueda, 2022).

### Estudando o contexto do clube /análise de cenário

É importante entender qual é o tamanho do mercado no qual o clube a ser gerido está inserido. Esta pergunta deve ser feita logo nos primeiros momentos da construção do planejamento estratégico. Portanto, tomar nota da dimensão deste universo é ponto crucial para os passos seguintes.

Este esporte global detém cifras inimagináveis se compararmos a centenas de segmentos da indústria em geral. Sendo assim, atuar neste nicho que cresce vertiginosamente durante muito tempo requer profunda análise deste terreno.

“Em todas as grandes empresas e em todas as grandes equipes de futebol, é possível encontrar talento de qualidades e prever o crescimento ou a queda de uma empresa ou de um clube observando o recrutamento ou a fuga de talentos” (Soriano, 2009).

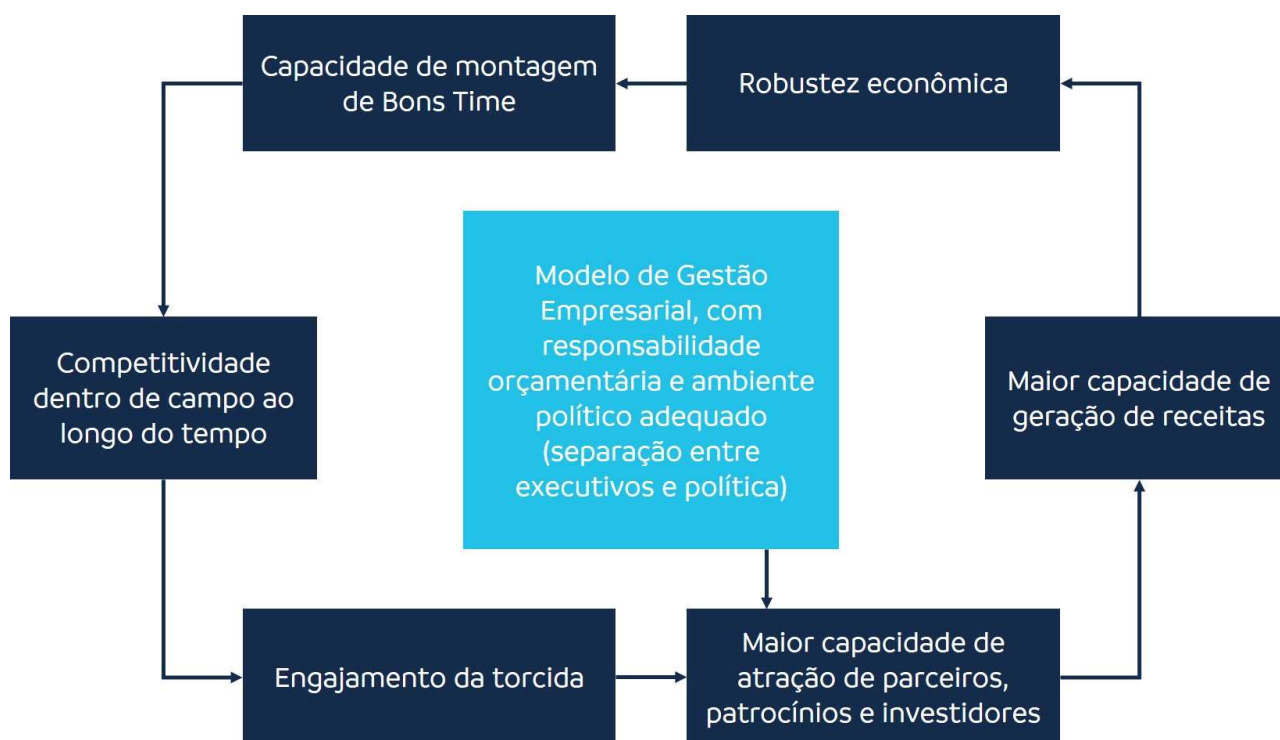
Ao entender o cenário/grandeza de cada clube, partimos para um princípio de especificidade que norteará as estratégias adequadas para manter-se competitivo no mercado do futebol.

## GESTÃO TÉCNICA DO FUTEBOL PROFISSIONAL

Ao conhecer este terreno de jogo, os gestores conhecerão os principais concorrentes, os líderes desta cadeia e o que se pode aprender com cada elemento supracitado. Assim, os exemplos inspiradores surgirão neste caminho, facilitando de certa forma a escolha de bons exemplos.

Justificando esse círculo virtuoso, convém citarmos o determinismo econômico que baliza a gestão de alguns grandes clubes de futebol. Ou seja, tal conceito faz parte do modelo de gestão destas instituições.

Figura 4: Círculo virtuoso



Fonte: elaboração própria

# GESTÃO TÉCNICA DO FUTEBOL PROFISSIONAL

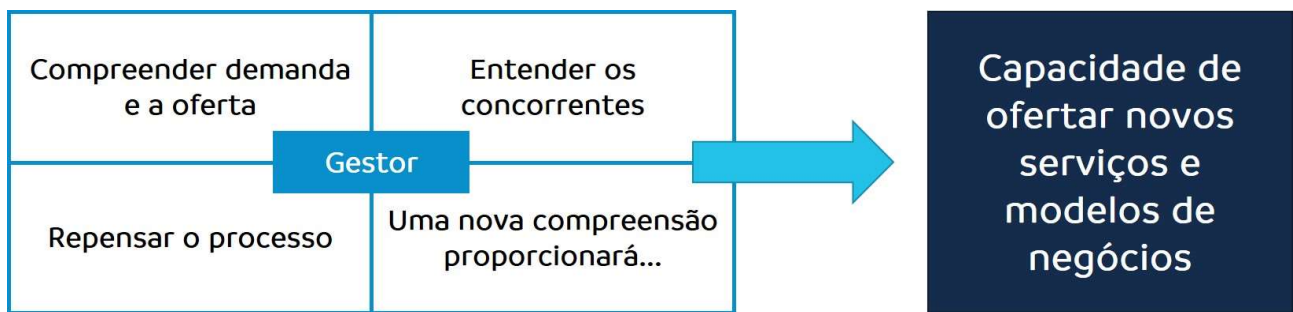
Figura 5: Círculo virtuoso



Fonte: [Imagem sem título sobre círculo virtuoso], s.f., <https://bit.ly/3f8iChL>

Diretor esportivo: papel, responsabilidades e perspectivas

Figura 6: Diretor esportivo: papel, responsabilidades e perspectivas



Fonte: elaboração própria

Diagnósticos de recursos humanos, financeiros e materiais

## GESTÃO TÉCNICA DO FUTEBOL PROFISSIONAL

A análise de ambiente é condição fundamental de todo planejamento estratégico, portanto a reflexão a respeito de elementos internos e externos que fazem parte de um clube de futebol deve ser levado em consideração.

A análise do ambiente visa, de maneira geral, os seguintes objetivos:

- ❖ oferecer uma análise integral das forças, pressões e situações que atuam e condicionam o ambiente no qual se desenvolve uma organização esportiva;
- ❖ refletir, previamente, na intenção de definir nosso futuro, sobre a situação interna da entidade e sobre os fatores externos que nos influenciam e vão nos condicionar mais adiante;
- ❖ identificar nossos problemas, limitações, possibilidades e, por conseguinte, as medidas, objetivos, estratégias e programas para o futuro (París Roche, 2002).

Uma premissa importante na gestão é ter a exatidão do quantitativo de pessoas, entender onde estão alocados os colaboradores, quais são os setores e identificar os recursos disponíveis para o desenvolvimento do trabalho.

O gestor esportivo vai interagir com diversas áreas na rotina de trabalho, logo, é de suma importância deter conhecimento aprofundado destes departamentos. Contudo, torna-se necessário entender qual o orçamento previsto e realizado do clube.

Em acordo com Parreira (2006), é fundamental que o líder esteja atualizado e atento aos novos fatos deste mundo globalizado. Portanto, o gestor esportivo precisa estar alicerçado por profissionais que vislumbrem um ambiente positivo e busquem os melhores desempenhos individuais e coletivos.

Figura 7: Ações práticas

- Planilhas orçamentárias atualizadas;
- distribuição dos devidos centros de custo;
- processo definido de contratação;
- controle absoluto da quantidade de colaboradores e atualização permanente dos dados pessoais dos mesmos;
- acompanhar rigorosamente os períodos de trabalho e férias;
- acrescentar às pastas individuais os cursos de capacitação e atualização profissional dos colaboradores;
- publicar editais de contratação, democratizando as oportunidades no mercado de trabalho do futebol;
- atentar-se a orientar colaboradores quanto aos exames periódicos de saúde;
- controle das horas extras trabalhadas;
- efetuar pesquisa anual de satisfação.

Fonte: elaboração própria

### Formatação do departamento/organograma

Um organograma bem desenhado e estruturado de maneira que os colaboradores conheçam cada nível hierárquico contribuirá com entendimento e comunicação interna do departamento de um clube de futebol.

As instituições necessitam de uma visão sistêmica que deve estar ilustrada no organograma, facilitando assim a compreensão da estrutura formal deste setor. Essa deve ser a estrutura em que as responsabilidades fiquem claras e com uma moderna visão do negócio (Kfourri, 2009).

O organograma deve estar ao alcance de todos para que a visualização aconteça democraticamente e entenda-se como as variadas áreas do conhecimento dão sustentação uma à outra e, conseqüentemente, ofertem suporte adequado ao departamento de futebol como um todo.

A cultura organizacional do futebol é peculiar e complexa. Ela não permite a produção de modelos organizacionais sustentados nessas relações formais, adotadas por empresas não esportivas. A informalidade estabelecida no dia a dia que estabelece os vínculos e influencia decisivamente o comportamento dos jogadores dentro e fora de campo. Surge daí a necessidade do departamento de futebol ter um plano de ação definido, uma estrutura fechada em valores, e lideranças proativas na figura dos diretores, jogadores, comissões técnicas, integrantes do setor de saúde e colaboradores. (Carraveta, 2012).

A problemática citada pelo autor acima pode ser uma realidade em muitos clubes de futebol, portanto, a atuação do gestor esportivo no tocante às ações coerentes, sinceras e balizadas por competência técnica e administrativa, deverão ocorrer nos microssistemas objetivando a integração e produtividade desses setores.

Ações práticas:

- ❖ ter o organograma atualizado sempre que houver mudanças;
- ❖ tornar visível e acessível à todos colaboradores do clube;
- ❖ constar nas publicações impressas e internas do clube;
- ❖ ser apresentado aos novos colaboradores incorporados;
- ❖ informar os desligamentos de colaboradores.

Perfil: cargos, funções e salários

Após o conhecimento do organograma do clube, o gestor esportivo fará uso de suas competências gerenciais, contribuindo assim com implementação ou atualização de um documento descritivo dos cargos, funções e salários dos colaboradores de um clube de futebol.

Convém salientar que as posições do organograma devam sofrer interferências positivas com o hábito do gestor esportivo perceber tendências, conhecer e revelar outras realidades e aproveitar oportunidades para sugestões e alinhamento em funções e cargos (Goleman, 2014).

É fundamental que o gestor esportivo responsável por liderar o departamento de futebol conheça profundamente a estruturação e distribuição dos especialistas que farão toda a engrenagem funcionar.

Os cargos devem ser descritos esmiuçadamente, detalhando o perfil e as competências solicitadas para ocupação do mesmo.

Tão importante quanto o gestor esportivo conhecer a estrutura da matriz de responsabilidades e suas respectivas remunerações é a condição e autonomia para realização de adequações.

Dessa forma, uma gestão empresarial focada em alta performance e equilíbrio financeiro vai buscar a montagem de equipes competitivas dentro e fora de campo. Face ao exposto, entendemos que os clubes devam destinar atenção e foco para os perfis que se pretende acoplar à sua engrenagem esportiva.

O setor administrativo de um clube de futebol deve interagir de maneira eficaz, em alguns casos diminuindo a formalidade excessiva, contribuindo assim para simplificação, agilidade e eficácia a serviço do produto final, o futebol (Carraveta, 2006).

A preocupação e análise prévia de mercado também se aplica ao contexto administrativo, haja vista que a contratação de profissionais capacitados apresenta-se como medida fundamental para aumentar a credibilidade institucional (Ferreira, 2015).

Ações práticas:

- ❖ comunicar e apresentar um novo colaborador aos demais colegas do clube;

- ❖ documentar e arquivar os descritivos de cargos;
- ❖ construir o fluxograma do departamento de futebol;
- ❖ apresentar descritivo de cargos à todos colaboradores;
- ❖ identificar benefícios oferecidos aos colaboradores em cada função;
- ❖ conhecer as normas internas a serem obedecidas;
- ❖ externar aos colaboradores o programa de treinamento;
- ❖ deixar claro quais são as expectativas com os cargos e funções;
- ❖ arquivar currículos de profissionais das mais diversas áreas.

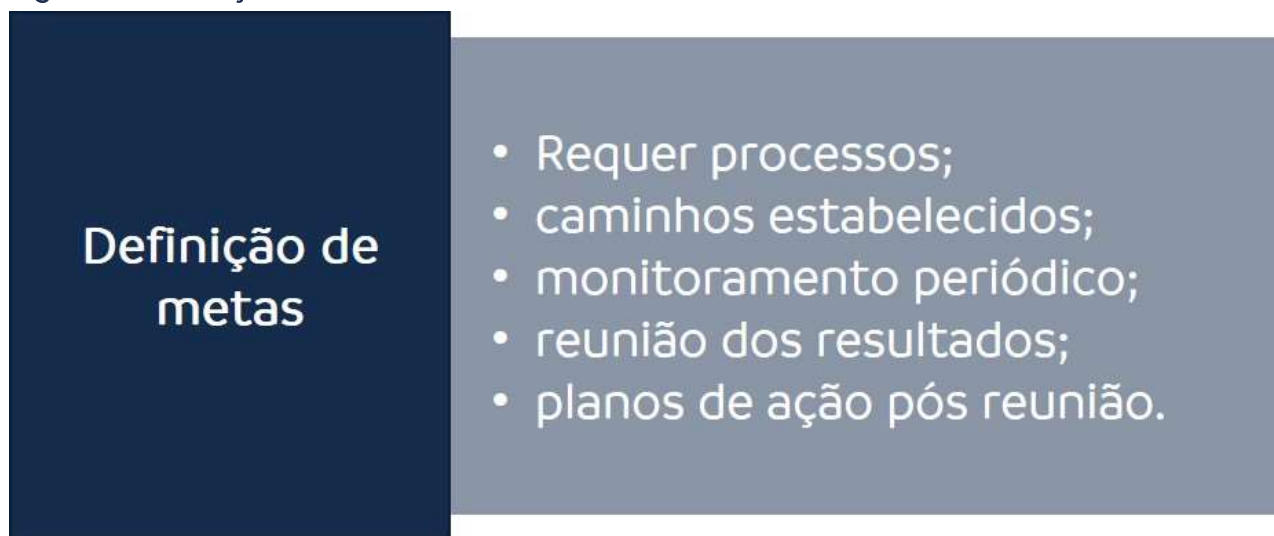
### Mecanismo de avaliação e relatório anual

As metas e objetivos de cada setor que contempla o departamento profissional de futebol devem apresentar-se de forma clara, quantificadas com valores e prazos definidos, facilitando a compreensão e monitoramento das mesmas.

Essa definição de metas pode ser elaborada pelo presidente do clube em conjunto com o comitê de gestão e diretor esportivo, fazendo com que as operações sejam dinamizadas (Carravetta, 2006).

Tão importante quanto a existência dessas metas é o entendimento que os colaboradores percebam a exequibilidade das mesmas, logo, todos os líderes precisam de conexão e comprometimento para atingi-las.

### Figura 8: Definição de metas



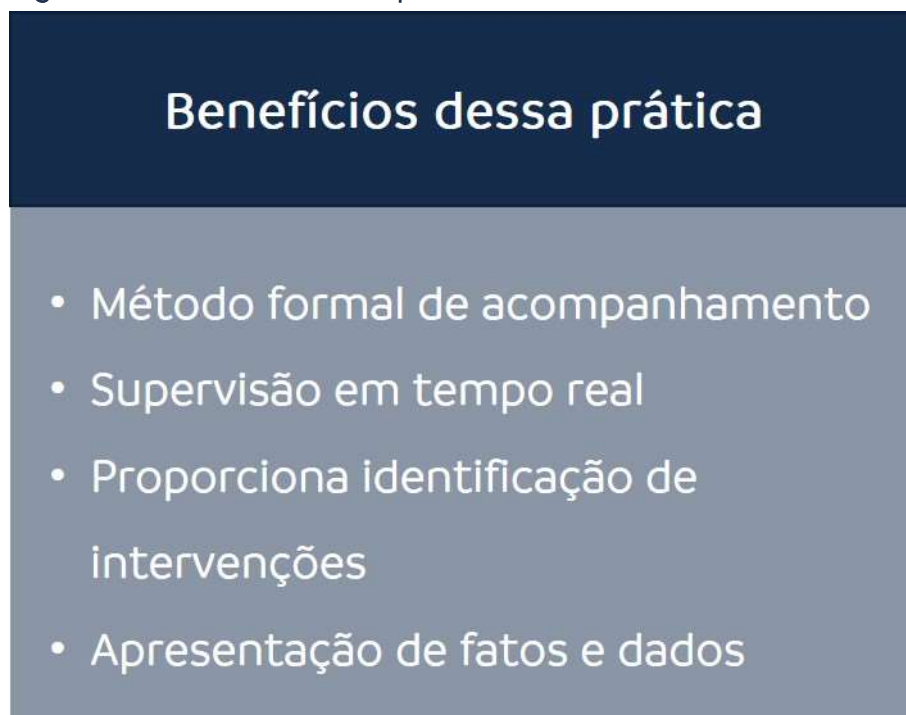
Fonte: elaboração própria

Ações práticas:

- ❖ apresentação gráfica do status das metas;
- ❖ compartilhamento dos elementos positivos e negativos para os colaboradores;
- ❖ manter sigilo dos pormenores institucionais;
- ❖ expor gráficos em espaços de circulação dos colaboradores do clube.

Agindo desta maneira, um diretor esportivo terá segurança das transparências dos dados, bem como navegar em águas onde todos serão sabedores dos passados dados, das necessidades de melhorias e das correções de rotas durante essa travessia.

Figura 9: Benefícios dessa prática



Fonte: elaboração própria

### Política de premiações e bonificações

Num cenário de concorrência globalizada, as entidades esportivas adotam essa prática como sistema de remuneração variável para implantação nas equipes de futebol. As competições da temporada possuem importâncias e pesos diferentes para os clubes.

Muitas são as métricas utilizadas para medir e atribuir valor ao desempenho de um determinado grupo provendo incentivos e registrando pontualmente os acordos que assegurem o cumprimento (Pereira, 2010).

Cabe ressaltar que as discussões coletivas devem anteceder o início da temporada, assim que os objetivos estiverem alinhados com os recursos financeiros disponíveis para este modelo de bonificação e premiação.

Numa outra perspectiva, convém citar a importância das premiações e bonificações individuais para atletas pertencentes ao elenco. Diversos gatilhos podem ser adicionados ao contrato de trabalho visando remuneração variável de acordo com a performance atingida.

Dentre elas, citamos algumas possibilidades que podem elucidar o planejamento do gestor esportivo no momento da negociação:

- participação como titular ao longo da temporada;
- minutagem mínima de atuação na partida;
- gols e assistências;
- colocação final nas competições disputadas.

Ações práticas:

- ❖ reunião com lideranças executivas e políticas do clube para definição dos valores;
- ❖ reunião com lideranças técnicas do elenco para discussão e validação das premiações;
- ❖ definição do funcionário que será o controller desses pagamentos;
- ❖ inserção em papel timbrado dos pontos discutidos e aprovados;
- ❖ assinatura do documento oficial acerca das premiações.

### **Incentivo ao processo de formação continuada do staff**

Compreendendo as aceleradas mudanças que a construção do conhecimento provoca no mundo, cabe ao gestor esportivo estruturar projeto de formação educacional permanente que sustente o compromisso do clube e sua responsabilidade social com processos educacionais.

## GESTÃO TÉCNICA DO FUTEBOL PROFISSIONAL

Fomentar a participação dos colaboradores em eventos de capacitação irão formar, transformar e instrumentalizar qualitativamente os colaboradores do clube, acreditando assim no aperfeiçoamento e mantendo uma atmosfera de formação (Dweck, 2017).

Baseado nessas premissas, o diretor esportivo deve lançar o olhar para a relevância da habilitação destes profissionais, possibilitando que se tornem agentes transformadores em seu ambiente de atuação dentro do clube.

Figura 10: Universo de possibilidades



Fonte: elaboração própria

### Integração estratégica com categorias de formação

O gerente das categorias de formação detém muitas responsabilidades gerenciais que tornam sua rotina repleta de compromissos, mas um deles deve exercer influência expressiva nas ações do seu trabalho.

Estamos tratando da interação com departamento de futebol profissional, procedimento este que deve fazer parte dos programas e projetos que servirão de instrumentos para permitir o alcance dos objetivos estabelecidos pelo clube.

As razões de ser das categorias de formação estão sustentadas pelas premissas abaixo:

Tabla 1: Formação integral de jovens futebolistas

Formação integral de jovens futebolistas
Metodologia para identificar e desenvolver talentos
Filosofia de formação de profissionais integrantes da comissão técnica
Abastecer a categoria principal com bons jogadores

Fonte: elaboração própria

### Integração estratégica com categorias de formação

A estrutura organizacional e os procedimentos da entidade devem preconizar a atitude colaborativa dos seus gestores, sem eles da equipe profissional ou categorias de formação. Sendo assim, os movimentos de gestão podem e devem contemplar ações conjuntas que aproximem esses dois universos.

Logo, promover uma cultura de integração vai além da observação in loco de uma sessão de treinamento ou partida oficial no centro de treinamento. Nesse contexto apresentamos pontos cruciais que quando aplicados com planejamento e antecedência ocasionarão relevante sinergia no departamento de futebol.

Figura 11: Documentos oficiais do clube para solicitar via e-mail e sistema de gestão interna do clube

### Criar documento oficial do clube para solicitar via *email* e sistema de gestão interna do clube

- Pedido de atletas da categoria de formação para participação em treinos e jogos amistosos;
- pedido de profissionais (*staff*) das categorias de base para participação em treinos, jogos amistosos e oficiais;
- pedido de equipes / categorias completas para realização de jogos amistosos;
- solicitação de relatórios dos atleta com potencial técnico que pertencem as categorias de formação;
- permissão de profissionais (*staff*) para acompanhamento de sessões da equipe principal.

Fonte: elaboração própria

Ações práticas:

- ❖ o gestor esportivo da equipe profissional deve realizar reuniões setoriais com profissionais das categorias de formação;
- ❖ os gerentes devem articular treinamentos da equipe profissional e categorias de formação no mesmo local e horário;
- ❖ possibilitar treinamentos em conjunto;
- ❖ realizar treinos amistosos com as categorias Sub 17 e Sub 20;
- ❖ permitir que treinadores das categorias em formação acompanhem in loco os treinamentos da equipe profissional;
- ❖ permitir uso de campos e materiais exclusivos da equipe profissional;

Acredito que esse tema é fundamental pois delimita o fim de um processo de prioridade formativa para o início de um processo de prioridade em competitiva de resultados. Acredito que o fundamental é o Clube assumir a postura e a iniciativa dessa transição pois trata-se de ativos do mesmo. Trabalhar em conjunto com a comissão técnica do profissional como peça importante, mas não decisória. (Barletta, 2022).

### Referências

- Barletta, F.** (2022). Entrevista semi-estruturada [inédito].
- Brunoro, J. C.** (1997). *Futebol 100% profissional*. José Carlos Brunoro, Antonio Afif. São Paulo: Editora Gente.
- Carraveta, E.** (2012). *Futebol: a formação de times competitivos*. Elio Carravetta. Porto Alegre: Sulina.
- Carraveta, E. S.** (2006). *Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Elio Salvador Praia Carravetta. Porto Alegre, RS: AGE, 2006.
- Carson, M.** (2015). *Os campeões: por dentro da mente dos grandes líderes do futebol*. Mike Carson; tradução de Candice Soldatelli. Caxias do Sul, RS: Belas-Letras.
- Dweck, C. S.** (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Carol Dweck; tradução S. Duarte. 1ª edição. São Paulo: Objetiva.
- Ferreira, F. A.** (2015). *O futebol não pode ser assim mesmo*. Francisco Adolfo Ferreira. Belo Horizonte: edição do autor.
- Goleman, D.** (2014). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Daniel Goleman. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. (tradução própria).
- Kfourri, J.** (2009). *Por que não desisto. Futebol, dinheiro e política*. Juca Kfourri. Barueri, SP: DISAL.
- [Imagem sem título sobre círculo virtuoso]. (s.f.). <https://i.redd.it/iv8465diso341.png>

## GESTÃO TÉCNICA DO FUTEBOL PROFISSIONAL

París Roche, F. (2002). *Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas*. ArtMed.

Parreira, C. A. (2006). *Formando equipes vencedoras: lições de liderança e motivação: do esporte aos negócios*. Carlos Alberto Parreira em depoimento a Ricardo Gonzalez. 2ª edição. Rio de Janeiro: BestSeller.

Pereira, D. P. (2010). *Futebol: gestão e treinamento*. Dyane Paes Pereira, Paulo Roberto Alves Falk. 1ª edição. São Paulo: Ícone.

Rueda R.. 2022. Entrevista semi-estruturada [inédito].

Soriano, F. (2009). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. Larousse.