

**Análise de uma Fundamentação para a  
Estrutura de Suporte do Treino Desportivo**  
Estudo exploratório com dirigentes e treinadores  
da Liga Portuguesa de Futebol Profissional

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Rui Alberto Sardinha de Viveiros**  
MESTRADO EM ATIVIDADE FÍSICA E DESPORTO



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

outubro | 2013

UMA

Aná

**Análise de uma Fundamentação para a  
Estrutura de Suporte do Treino Desportivo**  
Estudo exploratório com dirigentes e treinadores  
da Liga Portuguesa de Futebol Profissional

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Rui Alberto Sardinha de Viveiros**

MESTRADO EM ATIVIDADE FÍSICA E DESPORTO

ORIENTAÇÃO

Helder Manuel Arsénio Lopes

CO-ORIENTAÇÃO

Ana Catarina Rocha Mendes Fernando

AGRADECIMENTOS

Para concluir este trabalho foi necessário muito investimento pessoal e muitas horas de dedicação. Não seria possível a sua concretização sem o empenho e colaboração de um leque de pessoas que de uma forma desinteressada e amiga tornaram possível a elaboração deste documento. Os valores da amizade saíram reforçados nos muitos contatos que foram estabelecidos.

Ao meu orientador Professor Doutor Helder Lopes, pela confiança e amizade depositada o meu mais profundo agradecimento. A sua disponibilidade em todos os momentos para ajudar os outros, faz de si um homem de inegáveis qualidades humanas, a sua competência e conhecimentos torna-o num profissional de exceção.

À Professora Doutora Catarina Fernando, coorientadora deste projeto, um agradecimento muito especial pela sua competência e atenção que emprestou a este trabalho.

Aos meus pais com carinho, pelos valores e princípios que me inculcaram e que pelos quais me orgulho.

À Paula, a minha mulher, que em tantos momentos tem sido a âncora do meu equilíbrio e uma companheira de todas as horas, e aos meus filhos André e Afonso, dois sorrisos lindos.

Ao presidente do Clube Desportivo Nacional, Engenheiro Rui António Macedo Alves, pela sua colaboração ao longo destes anos.

Aos Mestres João Abel Nóbrega Silva e Jaime Pereira Lucas, pela sua colaboração e disponibilidade revelada neste trabalho.

Ao meu amigo Dr. José Vítor dos Santos Peseiro, pela forma desinteressada como colaborou nesta ideia. Os valores da amizade revelam o nosso interior.

Ao Mestre Honorato Sousa que apesar da sua juventude e irreverência é um verdadeiro amigo, contribuindo com o seu saber para a conclusão desta ideia. Sem ele tinha sido mais difícil.

Ao Dr. João Marques, à Dra. Carla Freitas, ao Bruno Patacas, ao professor Saturnino Sousa, aos Mestres Marco Willy, Ricardo Aguiar, Cláudio Pimenta e Mário Teixeira, a todos agradeço com elevada estima.

A todos o meu mais profundo e grato agradecimento.

## RESUMO

A dimensão económica, financeira, social, cultural e desportiva que o futebol de alto rendimento alcançou parece exigir da parte dos clubes/SAD's e de todos os intervenientes no processo uma responsabilização elevada face aos capitais envolvidos e à permanente necessidade de os rentabilizar.

A relação entre clube/SAD e treinador parece ser causadora de constrangimentos, que conduzem a ruturas que em muitas das situações acarretam custos elevados para ambas as partes.

Estudar a articulação entre o que o clube/SAD se propõe produzir e o papel do treinador de alto rendimento na modalidade de futebol, perceber quais as dinâmicas e sinergias passíveis de serem criadas, identificando um conjunto de variáveis e respetivos indicadores que permitam uma gestão mais eficiente, parece-nos ser de extrema importância para que se consiga rentabilizar todo o processo.

Desta forma apresentamos uma proposta de grelha de leitura de clube/SAD que nos parece possibilitar uma articulação mais eficiente, e uma otimização da relação existente ente a micro e a macro gestão.

Palavras chave: Clube/SAD, Micro e macro gestão, rentabilização

## ABSTRACT

The economic, financial, social, cultural and sporting dimension which high performance football has achieved demands from clubs and all the intervenients in the process a higher level of responsibility on the share capital involved as on the permanent need to profit from it.

Sometimes, the relation between the club and its coach seems to be the cause of some constraints which leads to rupture between them, that in many cases cause in severe debts for both parts.

To study the articulation between what the club purposes and the role of the high performance football coach, as well as understanding which dynamics can be created, we need to identify a group of variables and indicators allowing a more efficient management, extreme necessary to monetize the all process.

That being said we present a football club chart that for us seems to enable a more efficient articulation and optimization of the relation between micro and macro management.

Keywords: coach, clubs, objectives, skills, management.

## RESUMEN

La dimensión económica, financiera, social, cultural y deportiva que el Fútbol de alto rendimiento alcanzó, parece exigir de parte de los clubes/SAD's y de todos los intervinientes en el proceso, una elevada responsabilidad de cara al capital invertido y a la permanente necesidad de rentabilizarlo.

La relación entre el club y el entrenador parece ser la causante de conflictos, que conducen a rupturas que, en muchas situaciones, acarrear elevados costes para ambas partes.

Estudiar la relación entre lo que el club se propone producir y el papel del entrenador de Fútbol de alto rendimiento, conocer cuáles son las dinámicas y sinergias que se pueden crear entre ellos, identificando un conjunto de variables y respectivos indicadores que permitan una gestión más eficiente, nos parece ser de extrema importancia para conseguir rentabilizar todo el proceso.

De este modo, presentamos una propuesta de plano estratégico de club que nos parece posibilitar mayor eficiencia en la ligación y optimización existentes entre la micro y la macro gestión.

Palabras clave: entrenador, clube/SAD, objetivos, competencias, gestión.

## RÉSUMÉ

La dimension économique, financière, sociale, culturelle et sportive que le football de haut niveau a atteinte aujourd'hui, nous semble exiger de la part des clubs et de tous les intervenants dans le processus, une responsabilisation élevée face aux capitaux impliqués et au besoin permanent de les rentabiliser.

Le rapport entre club et entraîneur semble être la cause d'embarras qui conduisent à des ruptures qui, dans beaucoup de situations, provoquent des coûts élevés de chaque côté.

Étudier l'articulation entre ce que le club a comme intention de produire et le rôle de l'entraîneur de haut niveau dans le football, comprendre quelles sont les dynamiques et les synergies identifiant un groupe de variables et d'indicateurs qui permettent une gestion plus efficace, cela nous semble être d'une extrême importance pour que tout le processus soit rentabilisé.

Pour cet effet, nous présentons une proposition de schéma de lecture de club qui nous semble rendre possible une articulation plus efficace et optimisation du rapport existant entre la micro et macro gestion.

Mots clés : entraîneur, club, objectifs, compétences, gestion.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	iii
ABSTRACT.....	iv
RESUMEN.....	v
RÉSUMÉ.....	vi
ÍNDICE GERAL.....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE TABELAS .....	x
LISTA DE ANEXOS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xi
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. O PROBLEMA.....	4
3. OBJECTIVOS.....	8
4. METODOLOGIA.....	10
5. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL.....	11
5.1.Caracterização do futebol enquanto modalidade desportiva.....	11
5.2.Análise do contexto do futebol de alto rendimento .....	16
5.2.1.Futebol de Alto Rendimento – Campeonato Português .....	18
5.3.Papel, Intervenção e Competências do Treinador.....	25
5.4.A Estrutura do Clube/SAD .....	37
5.5.A Macro e Micro Gestão no futebol .....	41
6. UMA PROPOSTA DE OPERACIONALIZAÇÃO .....	44
6.1.O que pode produzir um clube/SAD?.....	44
6.1.2.Grelha de Leitura de Clube/SAD .....	47
7. ESTUDO EXPLORATÓRIO NA LIGA PORTUGUESA DE FUTEBOL PROFISSIONAL 2012/2013.....	53
7.1.Metodologia e Procedimentos.....	53
7.1.1. Procedimentos Estatísticos .....	54
7.1.2.Caracterização da amostra.....	56
7.2.Apresentação e Discussão de Resultados.....	58
7.2.1. A importância da intervenção do treinador na tomada de decisão relativa “aos recursos humanos”.....	58

7.2.1.1. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da contratação do praticante desportivo profissional (futebolista).....	61
7.2.1.2. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca das condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante desportivo profissional (futebolista) .....	63
7.2.1.3. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da contratação/constituição da equipa de <i>Scouting</i> .....	64
7.2.1.4. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da alienação de direitos desportivos e económicos do praticante desportivo profissional (futebolista) .....	66
7.2.1.5. A importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia ao nível do futebol de formação, da estratégia do clube/SAD na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento e na contratação/constituição da equipa médica do clube/SAD.....	69
7.2.2.A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia relacionada com os preços a praticar na venda de ingressos, marca, marketing e <i>merchandising</i> .....	76
7.2.2.1. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia de preços a praticar na venda de ingressos/quotizações para os jogos do clube/SAD .....	78
7.2.2.2.A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia relacionada com a Marca do clube/SAD, na estratégia de Marketing e na estratégia relacionada com o <i>Merchandising</i> do clube/SAD.....	79
7.2.3.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia da comunicação e das ações publicitárias num clube/SAD .....	82
7.2.3.1.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia de comunicação de um clube/SAD .....	83
7.2.3.2.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia das ações publicitárias num clube/SAD .....	84
7.2.4.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca dos termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes, na alteração de dia e hora do jogo na promoção do espetáculo desportivo .....	85
7.2.4.1. A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da alteração de dia e hora do jogo e nos termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes .....	86
7.2.4.2.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da promoção do espetáculo desportivo .....	87
7.2.5.A importância da participação do treinador acerca da tomada de decisão relativa à participação do clube/SAD em competições ou eventos com caráter particular, em competições organizadas pela UEFA e exploração/aluguer de instalações desportivas .....	90
7.2.5.1.A importância da participação do treinador na tomada de decisão relativa à participação do clube/SAD em competições ou eventos com caráter particular.....	91

7.2.5.2.A importância da participação do treinador na tomada de decisão relativa ao aluguer de instalações desportivas utilizadas pela equipa de futebol profissional.....	93
7.2.5.3. A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da presença do clube/SAD nas competições organizadas pela UEFA.....	96
7.2.6.A importância da opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função na tomada de decisão do treinador .....	98
7.2.6.1.A importância da opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função na tomada de decisão do treinador na promoção do espetáculo desportivo. ....	100
7.2.7. Análise comparativa entre as concordâncias e discordâncias de pares de treinadores e dirigentes do mesmo clube/SAD.....	103
7.3.CONCLUSÕES .....	114
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
ANEXOS.....	I

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura das receitas das cinco principais equipas da Primeira Liga.	20
Figura 2 – Fontes de receitas dos Clubes.	21
Figura 3 – Estrutura das receitas das cinco últimas equipas da Primeira Liga.	21
Figura 4 – Não é Fácil Ser Treinador (adaptado de Araújo (2008)).	28
Figura 5 – Quadrantes operacionais estruturantes.	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Clubes/SAD's escalonados em 2 grupos, por orçamento, classificação e época desportiva.	19
Tabela 2 - Competências do treinador.	36
Tabela 3 – Amostra - Habilitações académicas, cargo diretivo (dirigentes) e nível de qualificação técnica (treinadores).	57
Tabela 4 – Amostra - Idade e anos na função.	58
Tabela 5–Participação do treinador na tomada de decisão relativa “aos recursos humanos”.	59
Tabela 6–Estratégias relacionadas com os preços a praticar na venda de ingressos, marca, marketing e <i>merchandising</i> .	77
Tabela 7 - Comunicação e Ações Publicitárias.	82
Tabela 8 - Promoção do espetáculo desportivo, alteração de dia e hora do jogo e termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes.	86
Tabela 9 - Presença em competições com carácter particular, em competições organizadas pela UEFA e exploração/aluguer de instalações desportivas.	91
Tabela 10 -Comparação intra grupos – Treinadores e Dirigentes – I Grupo de Questões.	98
Tabela 11 - Comparação intra grupos – Treinadores e Dirigentes – II Grupo de Questões.	99
Tabela 12 - Comparação intra grupos – Treinadores e Dirigentes – III Grupo de Questões.	99
Tabela 13 - Comparação intra grupos – Treinadores e Dirigentes – IV Grupo de Questões.	99
Tabela 14 - Comparação intra grupos – Treinadores e Dirigentes – V Grupo de Questões.	99
Tabela 15 – Opinião/Valorização dos pares Treinadores/Dirigentes.	104

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Grelha de Leitura de Clube/SAD.

Anexo B- Questionários Treinadores e Dirigentes.

Anexo C – Quadros de Análise Comparações entre Treinadores e Dirigentes do mesmo Clube/SAD.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AG – Assembleia Geral;

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*;

FPF – Federação Portuguesa de Futebol;

IPAM – Instituto Português de Administração e Marketing;

JDC – Jogo Desportivo Colectivo

LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional;

RC – Relatórios e Contas;

SAD – Sociedade Anónima Desportiva;

SDUQ - Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas;

UEFA - *Union of European Football Associations*.

## 1. INTRODUÇÃO

A grande complexidade e o grau de exigência a que o desporto profissional, nomeadamente, o futebol de alto rendimento está exposto atualmente, conduzem a que este fenómeno assuma uma elevada dimensão ao nível social, financeiro, cultural, económico e naturalmente desportivo, atribuindo-lhe um carácter transversal às sociedades.

Parece-nos que essa transversalidade ocasiona e desperta interesses nas várias dimensões sociais, o mediatismo público que o futebol está sujeito por se tratar de um fenómeno de massas, a cobertura permanente que os *mass media* lhe dedicam, parece ser indutora de enorme visibilidade, expondo os seus agentes perante a sociedade.

As motivações económicas surgidas pelo interesse nesta atividade e o mediatismo criado, conduzem a que, instituições e marcas e, até fortes grupos económicos queiram envolver-se no financiamento ao futebol de alto rendimento e, naturalmente aos seus agentes, muito provavelmente face à visibilidade a que estes estão expostos e, possivelmente ao retorno que propicia independentemente do capital envolvido, nomeadamente através das competições desportivas em que participam.

*“É reconhecido que o desporto na sua generalidade influencia a economia, e no futebol em particular, fá-lo com grande incidência.”*

Pires (2007, p. 87)

Esta realidade parece exigir aos agentes que fazem parte deste fenómeno grandes responsabilidades e elevada perceção da sua responsabilização, dos seus comportamentos e consequente tomada de decisão, face ao relevante papel que desempenham nas organizações desportivas, independentemente da sua natureza. O

nosso estudo pretende compreender essa complexidade e porventura contribuir para uma melhor sistematização de toda a complexidade que envolve este fenómeno, nomeadamente ao nível do futebol de alto rendimento, envolvendo para esse efeito dirigentes e treinadores que competem em representação de clubes/SAD's, na Liga Portuguesa de Futebol Profissional em Portugal (LPFP).

A estas organizações e face aos constrangimentos que lhes são colocados e de forma a tornarem eficiente todo o processo de gestão parece que aos gestores de desporto (micro e macro), é exigido um naipe de competências e de conhecimentos que podem revelar-se fundamentais para alcançar o sucesso.

A nossa motivação por estudar este fenómeno leva-nos a tentar perceber a intervenção do treinador, compreender o seu papel junto das organizações.

O treinador é um gestor de capitais, e no desenvolvimento da sua ação pretende-se que esses capitais não se tornem finitos. Nesta direção, parece-nos que a forma como o treinador encara o processo, a forma como se envolve no desempenho da sua atividade, parece assumir elevada importância no rendimento a obter.

Estudar a intervenção do treinador de alto rendimento e correlacionar com os objetivos do Clube/SAD a que pertence, parece poder conduzir a possíveis afinidades no interior da organização, podendo estas contribuir na convergência de objetivos da macro e micro gestão.

Desta proximidade que se julga poder ser cúmplice e até influenciadora, é expectável que os dirigentes dos Clubes/SAD's estejam identificados com a sua organização e, conhecedor dos seus objetivos, permitindo dessa forma uma tomada de decisão assertiva em relação ao treinador que pretendem contratar para o seu clube/SAD.

Por outro lado que o treinador tenha a perceção acerca das suas competências e conhecimento dos seus limites, permitindo-lhe perceber quais os clubes/SAD's que melhor se adaptam aos seus objetivos, naturalmente em torno de um determinado contexto.

Desta harmonização é expectável que os possíveis conflitos sejam ultrapassados entre as partes, induzindo a organização para processos de gestão aparentemente mais eficientes.

A ausência desta harmonização parece contribuir para as denominadas chicotadas psicológicas, com as constantes alterações de treinadores no comando técnico das equipas.

Estes conflitos parecem surgir da desarticulação entre variáveis influenciadoras do dia-a-dia e com as quais o treinador se confronta, porventura consequência de objetivos antagónicos, originando constrangimentos que podem conduzir a ruturas que em muitas das situações acarretam custos elevados para ambas as partes.

## 2. O PROBLEMA

Parece que a permanente instabilidade que os clubes/SAD's enfrentam diariamente revela uma frágil gestão de todas as suas estruturas. É possível que as dificuldades que as organizações sentem em ultrapassar possíveis bloqueios e resistências que lhes surgem, são porventura originárias do seu interior e em muitos casos, julgamos serem fruto da complexidade em que as mesmas se envolvem.

Neste caso particular Lopes (2005), afirma existir um grupo de clubes/SAD's, grande parte deles com muitos anos de existência e que são reconhecidos como organizações conservadoras. Este quadro pode ser revelador de crise, uma crise onde o atual paradigma não é capaz de dar as respostas pretendidas e solicitadas, ou seja, parece estar esgotado.

O futebol de alto rendimento parece ser um negócio apetecível, no entanto parece-nos ser olhado com alguma distância e pouca consistência por quem é dele parte integrante. Apesar de transversal a toda a sociedade, esta indústria sobrevive ao que nos parece por impulsos e com a ausência de um incremento organizacional adequado.

Os resultados desportivos imediatos parecem ser uma variável influenciadora de peso na tomada de decisão, esse indicador parece ser determinante para a contratação ou se quisermos no oposto, para a resolução de contratos de trabalho com praticantes desportivos e até mesmo com os treinadores.

Porventura a ausência de reflexão a montante do problema é causadora de tais constrangimentos, neste sentido parece recomendável que dirigentes e treinadores adotem comportamentos e intencionalidades que promovam alterações que conduzam à rutura, evitando modelos e ideias convencionais acolhendo procedimentos que conduzam

a uma gestão eficiente dos processos, potenciando os capitais investidos para uma melhor rentabilização.

*“(...)este não é um problema unicamente do desporto, mas que face à sua dimensão este tem gestores que por não caberem em outras áreas migram para o desporto à procura de prestígio social, ou uma diversão em part-time, o que lhes impede de olharem para os problemas de forma séria, por outro lado os teóricos que muitas das vezes não aprofundam o conhecimento acerca deste produto, julgam ser suficiente o conhecimento de algumas técnicas de gestão.”*

Almada, Fernando, Lopes, Vicente & Vitória(2008, p. 271)

Os mesmos autores referem que existe um trabalho de fundo a realizar, congregando especialistas das variadas áreas do conhecimento a debater o problema do Desporto, a reconhecer o verdadeiro problema. Esse problema passa precisamente pela compreensão do desporto enquanto produto, e pela essencial necessidade de compreender e de saber atuar nesse mesmo produto.

Almada et al. (2008) dizem-nos que existe uma enorme vantagem no mercado de jogadores, quando este se agrega ao mercado dos espetáculos desportivos, e por sua vez com as escolas de jogadores e com a indústria dos equipamentos, entre muitas outras opções. Ou seja, parece-nos que a integração das partes para funcionar como um todo, num processo com uma componente muito forte de eficiência, assume contornos de vincada urgência.

Transportando para o futebol de alto rendimento, parece-nos ser de importância elevada que os agentes que gerem este negócio compreendam a vantagem em articular todas as áreas de intervenção, de forma a potenciar um produto que nos parece ter elevado valor.

*“(...) é tudo mais global. Em vez de te focares apenas na tua equipa e nos teus objetivos e ambições, tens de ter uma visão mais aberta. É um perfil de trabalho diferente e fico feliz com isso”*

Mourinho(2013, p.1)

Mas para que isso suceda com mais naturalidade, parece-nos necessário quebrar barreiras e bloqueios que parecem estar ainda muito presentes nas tomadas de decisão dos vários agentes ligados ao processo, conduzindo provavelmente a uma alteração de paradigma.

Almada et al. (2008)referem que assume relevante importância para os clubes/SADs quando o treinador é integrado em equipas multidisciplinares, resultando daí uma melhor eficiência no funcionamento das organizações.

Segundo Khun(2009) *“a alteração de paradigma origina problemas, pois as rivalidades entre os paradigmas proponentes, nunca é bem-sucedida.”* (p. 202) À luz do novo quadro, o conhecimento existente no anterior paradigma, estabelece diferentes relações entre si, levando a que o mesmo autor o intitule de “um mal-entendido entre duas escolas rivais” (p. 203), pois *“as diferenças entre paradigmas rivais, conduzem a que os seus proponentes atuem na sua atividade em mundos diferentes.”* (p. 204)

Ora, parece-nos que perante o atual quadro conceptual as mudanças que nos parecem necessárias e desejadas a acontecer no futebol profissional, podem conduzir à incomensurabilidade entre paradigmas, conduzindo provavelmente, à reestruturação do atual quadro de referência, através de modificações profundas e estruturais, onde do nosso ponto de vista não será possível, atuar no novo paradigma adotando comportamentos do paradigma antigo.

Almada et al. (2008) referem que o desporto não pode ser encarado única e exclusivamente como uma indústria, um comércio ou um serviço mas sim, num todo onde estas variáveis interagem. Sendo assim necessária uma visão de conjunto acerca do fenómeno, onde a soma das partes não resolverá os problemas apresentados. Antes e, pelo contrário a integração dessas mesmas partes possibilitará uma maior eficiência do desporto e, neste caso, do futebol profissional.

Estes indicadores parecem ser reveladores que o produto não é avaliado nem compreendido com a dimensão que o deveria ser, mas que o surgimento de novos problemas parece estar a conduzir a novas necessidades, onde a reflexão acerca de um novo quadro de referência parece estar a exigir estratégias diferentes de atuação por parte dos diferentes profissionais implicados no processo, nomeadamente treinadores e dirigentes.

Em síntese o nosso problema é a estruturação do conhecimento que rentabilize a articulação entre a macro e a micro gestão de um clube/SAD de futebol profissional.

### 3. OBJECTIVOS

O nosso estudo pretende contribuir para uma estruturação do conhecimento que ajude a rentabilizar a articulação entre a micro e a macro gestão dos Clubes/SAD's e que, através deste contributo se consiga de uma forma mais estruturada e eficiente, identificar as variáveis e dessas, as consideradas mais pertinentes, bem como os respetivos indicadores, que permitam a compreensão e a consequente rentabilização da gestão do clube/SAD, nomeadamente aquilo que se relaciona com o papel do treinador e, que influencia e interfere com as dinâmicas existentes nos clubes/SAD's.

A este respeito Almada et al (2008) entendem que as significativas mudanças estruturais realizadas nas organizações, nomeadamente com a disseminação de funções e responsabilidades dos seus elementos, bem como a promoção aos lugares de decisão nas organizações, contribuiu para um aumento da sua eficiência, por oposição ao que se julgava poder causar o caos e a descoordenação.

Parece-nos pois, que no desporto e nomeadamente no futebol de alto rendimento esta tendência venha a ser desejada e potenciada para que esta indústria possa contar com o contributo de sujeitos competentes e capazes, provavelmente de especialistas em desporto, potenciando as organizações para patamares de eficiência elevados.

Perante este cenário pretendemos atuar, procurando por um lado, junto dos Clubes/SAD's, tentar perceber quais as variáveis que valorizam acerca do papel do treinador e da sua intervenção e, por outro lado, junto dos treinadores verificar, a percepção que possuem acerca da forma de atuar junto da organização à qual estão contratualmente ligados.

Desta forma julgamos ser pertinente a construção de uma grelha de leitura de clube/SAD que possibilite uma estruturação do conhecimento, articulando o produto, as estruturas e dinâmicas de produção, neste caso o treinador. Arrumando desta forma, o conhecimento e proporcionando uma melhor rentabilização entre a macro e micro gestão do treino desportivo.

#### 4. METODOLOGIA

De forma a darmos resposta ao nosso problema e a atingirmos os objetivos propostos, utilizámos a seguinte metodologia:

1. Analisar a temática enquadrando-a contextualmente, no que diz respeito à caracterização do futebol enquanto modalidade; às capacidades, competências e papel do treinador na dinâmica e gestão dos clubes/SAD's, ao contexto do futebol de alto rendimento em Portugal, procurando afinidades e diferenças entre as realidades dos diferentes clubes/SAD's, à caracterização da percepção dos treinadores e dirigentes sobre as suas competências e respetiva articulação entre ambos;
2. Apresentar uma proposta de operacionalização, analisando um clube/SAD de futebol como uma estrutura de produção no futebol Profissional, sistematizando o conhecimento e as estruturas de operacionalização através da construção de uma grelha de leitura de clube/SAD;
3. Realização de um estudo exploratório, expondo os dados recolhidos e consequentemente realizando uma análise reflexiva e crítica sobre os dados estatisticamente mais significativos.

## **5. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL**

No quadro de referência atual procuramos estabelecer uma linha de orientação que nos conduza a indicadores que melhor situem esta temática de elevada complexidade.

Num primeiro momento abordamos a caracterização do jogo de futebol com recurso a literatura.

Propomos uma análise ao contexto de futebol de alto rendimento procurando identificar as variáveis influenciadoras de todo o contexto, utilizando igual procedimento para o campeonato Português.

Através de uma consulta a vários autores efetuamos uma recolha bibliográfica onde procuramos fundamentar o papel e a intervenção do treinador e naturalmente as suas competências, de forma a melhor entender a sua participação no fenómeno.

Acerca das organizações desportivas uma abordagem acerca das suas estruturas de operacionalização e quadrantes de intervenção.

A importância da articulação entre a macro e a micro gestão nas organizações desportivas é por nós também abordado neste capítulo.

### **5.1. Caracterização do futebol enquanto modalidade desportiva**

Abordar o futebol e as suas diversificadas dimensões e categorias, impele-nos para o fazermos inicialmente através de uma análise ao seu conteúdo organizacional enquanto jogo desportivo coletivo (JDC).

Garganta (2006) refere que se trata de um fenómeno de extrema complexidade, pois estão implícitas a este jogo, variáveis como o objeto de jogo (bola) o posicionamento

dos colegas, adversários, a relação entre o momento de atacar e defender o alvo, num contexto permanentemente em constante instabilidade.

O futebol enquanto JDC e segundo Prudente (2006) é um jogo de cooperação/oposição, de invasão, com alvo caracterizado por ser de participação simultânea, ou seja, é dinâmico e com carácter de intra e interação.

De acordo com Garganta e Gréhaigne (1999) no futebol as ações de jogo desenvolvem-se num ambiente de elevada complexidade e diversidade alicerçado num emaranhado clima onde são generalizadas as afinidades de oposição e de cooperação.

Segundo Bolchover & Brady, o objetivo do jogo de futebol passa por colocar o objeto de jogo no alvo do adversário e impedir que o adversário consiga o mesmo, para que no final alcance mais golos e consequentemente ganhe o jogo.

*“Numa equipa de futebol existem dois objetivos fundamentais – marcar e impedir que o adversário marque”.*

Bolchover & Brady (2006, p. 24)

Dessa dialética podemos entender que a continuidade das ações entre os jogadores é fundamental para o sucesso da equipa, ou não fosse o futebol um jogo onde é privilegiada a inter e a interação. Garganta (2006) refere que o futebol é organizado a partir do desenvolvimento e continuidade das ações, mas que devido ao seu carácter dinâmico e desigual se torna imprevisível.

Perante este cenário de extrema complexidade, parece-nos que o treinador de futebol no âmbito da sua profissão tem vantagens em adotar uma metodologia no desenvolvimento do seu trabalho. Para isso e de acordo com Almada et al (2008), pode socorrer-se de um método que o ajude a compreender e perceber os fenómenos que o induza na forma de

atuar sobre esse mesmo fenómeno, utilizando os meios ao seu dispor, montando e desenvolvendo as estratégias de atuação não deixando de controlar a evolução da sua aplicação.

Os mesmos autores referem que estas são preocupações que o treinador deve considerar de forma a construir as estratégias mais adequadas na resolução dos problemas que lhe são colocados. Neste enquadramento parece ser importante caracterizar o futebol à luz do modelo de desportos coletivos.

Se olharmos para o futebol como um jogo coletivo, melhor, se o treinador olhar para o futebol como um jogo coletivo é provável que a interação inter e intra sujeito seja manifestamente valorizada numa dialética contextual com o seu “EU”, com a sua equipa, com os opositores e com o meio envolvente.

A dinâmica do jogo pode ser indutora do surgimento de novas variáveis que propiciem maiores constrangimentos a quem dele é parte integrante, face a esta complexidade e à necessidade permanente de identificar e controlar essas variáveis parece-nos óbvio que, quer o jogo, quer todo o processo de gestão micro do treino desportivo, coloca aos treinadores e aos desportistas inúmeras situações de elevada complexidade e com natureza diferenciada.

O modelo dos desportos coletivos de Almada et al. (2008), neste caso o futebol, apresenta como características mais dominantes o privilégio pela divisão do trabalho entre os diferentes elementos de uma equipa ou seja, implica o desempenho de funções específicas e o domínio da dinâmica da sua coordenação.

Transferindo para o futebol, julgamos que a complexidade da modalidade implica dos seus intervenientes a identificação do problema e posteriormente a adoção de estratégias

que conduzam à sua resolução através de formas contextualizadas perante a tarefa proposta quer seja ela em contexto de jogo ou de treino.

É provável que desta forma o treinador de futebol ao ser portador do aporte que esta metodologia comporta, potencie comportamentos suportados na autonomia, tomada de decisão, espírito crítico, superação, capacidade de iniciativa, prospetiva e cooperação dos sujeitos, contribuindo para uma nova proposta ao nível da micro gestão, que conduza a processos de transformação e ao aproveitar de janelas de oportunidade tão procuradas e que nos parecem permanentemente e negligentemente desperdiçadas.

Leva-nos a crer que a identificação e o domínio das variáveis em jogo bem como a definição das estratégias a utilizar, pode contribuir para a resolução do problema que entendemos deve ser partilhado entre treinador e desportistas, independentemente da natureza dessas mesmas variáveis, sejam elas fisiológicas, técnicas, táticas, psicológicas, emocionais, culturais, sociais ou até de estratégia, porventura desenvolvendo competências e potenciando o conhecimento nos sujeitos, recorrendo a ferramentas conceptuais de gestão.

Parece-nos assim óbvio que caminhamos para uma profunda transformação que entendemos tão urgente e necessária, perante tão insuficiente resposta que o paradigma atual proporciona e, que de acordo com Almada et al. (2008), a necessidade de rutura conduz a uma alteração de paradigma.

À luz deste modelo, o futebol transporta uma forte dinâmica de grupo onde a cooperação, e a interação entre sujeitos da mesma equipa ou da equipa opositora, bem como todo o contexto influenciador são comportamentos marcantes no jogo. De acordo com o autor a função a desempenhar e o domínio da dinâmica no e, do grupo, são consideradas como as variáveis mais marcantes.

Os objetivos no futebol são convencionados, ou seja são acertados, combinados, o que vem transmitir uma ideia reforçada de que os interesses individuais convergem num sentido comum, neste aspeto não podemos deixar de nos referir aos objetivos mediatos e sua importância, acerca do conhecimento que o sujeito detêm e que estratégia vai utilizar para conseguir a sua transformação.

No caso do futebol, aquele que nos interessa particularmente neste trabalho, na compreensão da tarefa e na forma e estratégia que vai utilizar, recorrendo aos recursos disponíveis, tornando a sua prestação mais eficiente gastando o mínimo, de forma a obter o maior rendimento.

O contexto em que se enquadra o jogo ou o treino do futebol, parece ser de elevada complexidade, aqui já o dissemos, tornamos a repetir porque parece-nos influenciadoraem larga escala da prestação dos intervenientes, sejam eles treinadores ou desportistas, julgamos que implicam com a necessidade permanente de uma leitura de tudo o que os rodeia, dos colegas, dos opositores, da bola, dos árbitros e de outras variáveis que influenciam o contexto e o momento de jogo ou treino, inclusive das condições climatéricas.

O jogo de futebol como qualquer outra atividade desportiva não se resume a um conjunto de gestos técnicos ou de respostas motoras.

Como atrás referimos a compreensão da situação talvez solicite ao treinador ou a outro qualquer interveniente a necessidade de conhecer qual a forma mais eficiente de resolução desse problema e, que comportamentos e intencionalidades devem adotar para alcançar esse desiderato.

## 5.2. Análise do contexto do futebol de alto rendimento

O futebol de alto rendimento parece possuir um cariz marcadamente social, face à sua visibilidade, mediatização e carácter ancestral, conotando-se como um evento desportivo de massas com grande aceitação a nível mundial, desenvolvendo-se exponencialmente do ponto de vista comercial, sendo a sua importância social inegável.

Parece ser um produto permanentemente procurado por consumidores e ao mesmo tempo por produtores de desporto, revestindo-se assim de uma importância cada vez mais crescente na economia das sociedades.

Segundo Tadeu (1997) o espetáculo desportivo, neste caso o futebol evoluiu substancialmente, tornando-se num negócio muito apetecível, agregando à sua volta uma economia relevante, sendo que o negócio considerado fundamental é o espetáculo de futebol, que potencia o surgimento de negócios de outra natureza.

A busca incessante na procura e comercialização do produto futebol, pelo lucro que o investimento neste produto promove, as receitas que gera, faz de alguns dos seus intérpretes verdadeiras estrelas mundiais.

*“Não há dúvida que o futebol é um produto de alcance mundial. Os futebolistas transformaram-se em ícones globais.”*

Soriano (2010, p.71)

Estes por vezes extravasam a sua imagem para outras áreas, nomeadamente o cinema, a moda ou para a publicidade com elevados ganhos, transformando-se em verdadeiros ícones, transportando atrás de si e agregado à sua imagem enormes responsabilidades perante o Mundo, independentemente da sua nacionalidade, origem, ou raça.

Obviamente que estes agentes no caso dos treinadores, os mais mediáticos, Sir Alex Ferguson, José Mourinho, Arsene Wenger ou Pep Guardiola entre outros, devido à importância que assumem no desempenho da sua profissão quer ao nível do seu clube/SAD quer ao nível da seleção do seu país, tornam-se personalidades de referência para uma indústria mediatizada e em permanente mutação.

As valências do futebol de alto rendimento parecem assumir um alargado horizonte, ou seja, as oportunidades que este ramo do desporto gera acarreta em si um leque variado de oportunidades.

Ao nível do mercado da empregabilidade, no surgimento ou na afirmação de novas profissões do desporto, na venda de serviços do desporto, no *merchandising*, no marketing, nos direitos televisivos, na publicidade, na venda de direitos económicos e desportivos dos desportistas profissionais, na construção de infraestruturas desportivas e nas vantagens deste negócio para o Estado através de receitas fiscais.

Para o poder político enquanto sector de investimento face ao seu carácter de massificação, enquanto fator de desenvolvimento desportivo ou de afirmação de determinada região.

As instituições bancárias através de financiamento a operações de crédito que envolvem milhões de euros e a parcerias económicas e financeiras, na realização de eventos de dimensão à escala mundial, nacional, regional ou local.

Um estudo realizado pelo Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM, 2013, cit. Jornal de Negócios, 2013) refere que o dérbi entre Benfica e Sporting da época desportiva 2012/2013 “rendeu cerca de 14,5 milhões de euros à economia nacional” (p.1). De acordo com o mesmo estudo, as receitas estavam

diretamente relacionadas com, gastos com restauração, viagens, receitas de bilheteira, publicidade, segurança, *merchandising* e direitos televisivos.

Perante este quadro, parece relevante a importância que estas organizações, Clubes/SAD's, exercem sobre o comércio e a indústria, nas receitas de bilheteira que resultam dos consumidores de desporto desses eventos, na expansão e comercialização de equipamentos desportivos, na construção e manutenção de infraestruturas desportivas, na investigação acerca do desporto e de entre outras, ressaltamos o carácter inclusivo ao nível social, educacional e de solidariedade que o futebol de alto rendimento pode propiciar.

Ainda recentemente a LPF através de uma competição por si organizada associou-se ao banco alimentar numa campanha nacional de grande divulgação, na luta contra a fome.

Mas este produto apetecível, com capitais que para alguns parecem ser infinitos, tem em algumas realidades sido em larga escala desprotegido, inclusive pouco considerado e muitas das vezes banalizado, expondo-se provavelmente a riscos que em nada contribuem para a sua sobrevivência.

Neste sentido parece-nos pertinente tentar perceber esta realidade no nosso País.

### **5.2.1. Futebol de Alto Rendimento – Campeonato Português**

Na realidade portuguesa, os clubes/SADs normalmente devido à sua natureza e missão apresentam objetivos diferenciados, no entanto parece-nos que sobrevivem com orçamentos díspares da sua realidade económica e social. Num contexto marcadamente recheado de dificuldades, têm sido constantes as organizações que sistematicamente encerram atividade desportiva e muitas que negociam com os seus credores, dívidas de assinalável montante.

Para analisar o campeonato Português de futebol, entre as épocas desportivas de 2008/2009 e 2009/2010, recorreremos a informação cedida pelo jornal desportivo Record (2012), a ausência de fontes primárias acerca desta temática não permitiu o recurso a outro tipo de informação ou de literatura que permitisse a recolha de outros dados.

A mesma fonte refere que cerca de noventa por cento destes dados foram fornecidos pelos clubes/SAD's, os restantes foram obtidos e recolhidos através dos relatos feitos em Assembleia Geral (AG) de aprovação de Relatórios e Contas (RC) dos respetivos clubes/SAD's.

Dessa análise construímos a tabela 1 onde dividimos em dois grupos os clubes/SAD's participantes nas épocas de 2008/2009 e 2009/2010. Utilizámos como critério os valores do respetivo orçamento e comparamos com respetivas classificações de cada um desse clube/SAD

Tabela 1- clubes/SAD's escalonados em 2 grupos, por orçamento, classificação e época desportiva

	2008/2009	2009/2010
	Orçamento (€)	Orçamento (€)
1º Grupo (3 clubes/SAD'S)	Entre 25 a 40 milhões	Entre 8 e 40 milhões
2º Grupo (13 clubes/SAD`s)	Entre 1,2 e 7 milhões	Entre 2,4 e 22,5 milhões

Estes valores apresentam proximidades entre três organizações, os denominados grandes, os clubes/SAD's que normalmente disputam os lugares da classificação que permitem o acesso à liga dos campeões, apresentando uma evidente décalage para os restantes o que pode indicar que estas diferenças são relevantes para a classificação quando comparados com os restantes.

O segundo grupo de clubes/SAD's surge com orçamentos substancialmente reduzidos quando comparados com os três primeiros, evidenciando no intervalo entre os valores

dos orçamentos apresentando um maior equilíbrio, exceção em relação à época desportiva de 2009 / 2010, onde existiu uma oscilação entre dois clubes/SAD's.

No entanto não parece que esta questão dos orçamentos seja relevante para o posicionamento na classificação destes clubes/SAD's, pois apesar de existirem pequenas variações que acontecem ao longo do tempo, as mesmas não alteram a tendência na classificação final.

É possível verificar na tabela 1, onde a exceção parece confirmar a regra, a existência de uma permuta entre dois clubes/SAD's na época de 2009 / 2010, elevando o limite máximo orçamental para 22,5 milhões de euros neste segundo grupo.

Vejamos, no estudo elaborado por Castro, Nascimento, Moreira & Santos (2011), sobre a sustentabilidade do futebol profissional em Portugal é demonstrado que nas épocas de 2008/2009 e 2009 / 2010, a concentração das receitas foi na ordem dos 70% para esses três clubes/SADs, o que revela uma manifesta diferença para os restantes.

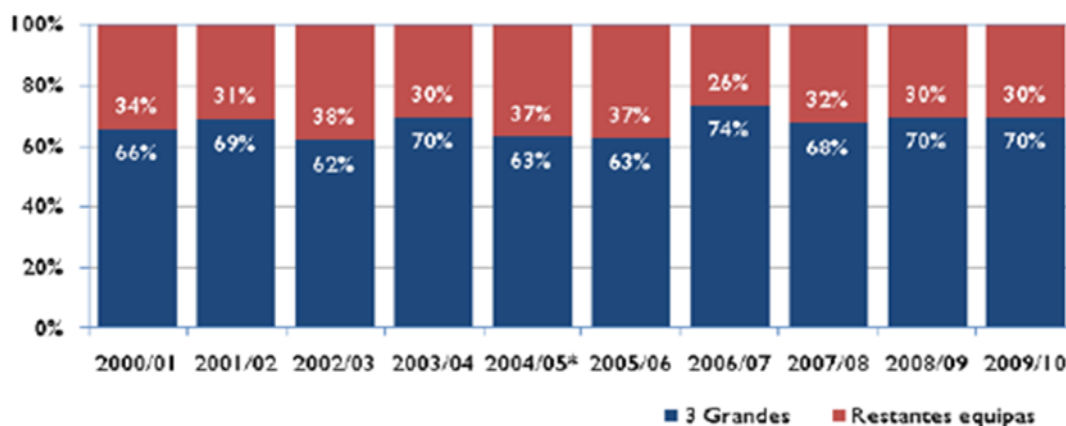


Figura 1 - Estrutura das receitas das cinco principais equipas da Primeira Liga (Castro et al. 2011).

As fontes de receita, dividiram-se por direitos desportivos, quotizações, publicidade, *merchandising*, TV, mais-valias e outras receitas não especificadas.

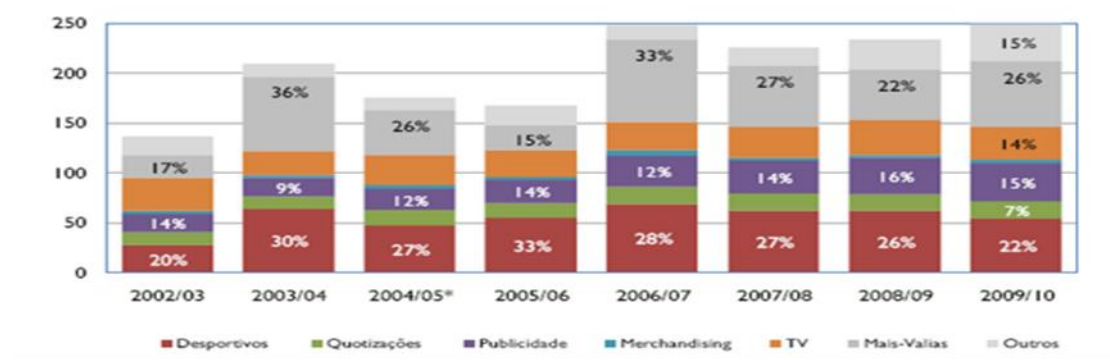


Figura 2– Fontes de receitas dos clubes (Castro et al. 2011).

Nomesmo estudo realizado por Castro et al. (2011) refere que organizações de menor dimensão podem encontrar um posicionamento estratégico na cadeia de valor, face á sua capacidade de vender a estes clubes/SADs grandes, os seus atletas formados e valorizados no seu plantel.

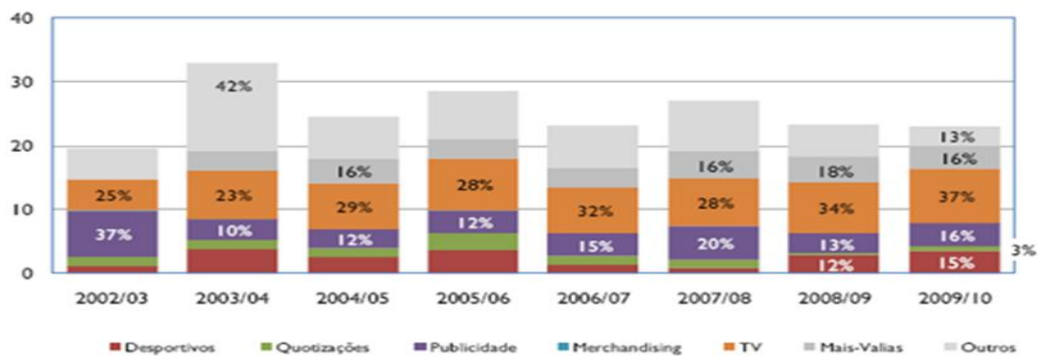


Figura 3 – Estrutura das receitas das cinco últimas equipas da Primeira Liga (Castro et al. (2011)).

Os capitais investidos, parecem ser diferentes entre os clubes/SAD`s, tornando-os assim diferentes no produto que querem produzir.

Apesar de parecer existir um elevado investimento em redor do negócio futebol, face à forma como estas organizações se apresentam, o investimento no marketing, publicidade, *merchandising*, formação de praticantes, equipas técnicas, mais-valias obtidas com operações de venda de direitos económicos e desportivos dos atletas, bem

como uma fatia assinalável resultante das receitas televisivas, bilheteira e de quotização, representam as fontes onde os clubes/SAD'S angariam as receitas para a sua atividade. Apesar de importantes revelam desigualdade entre os clubes, nomeadamente entre os três primeiros classificados e os restantes. (Castro et al. 2011)

Provavelmente essa desigualdade favorável aos três grandes é consequência de diferenças acentuadas no número de associados, na capacidade negocial com parceiros e possíveis patrocinadores, na capacidade de expandir a marca para outros destinos, divulgando o seu produto, e muito provavelmente devido ao acesso que alguns clubes/SAD's obtêm, através da participação nas competições internacionais, nomeadamente na Liga dos Campeões de onde resultam avultadas receitas dos direitos televisivos e do mérito desportivo e naturalmente da capacidade em transacionar os direitos desportivos e económicos dos jogadores para clubes/SAD's no Mundo com maior capacidade financeira.

Desta forma é provável que o resultado que um determinado clube/SAD obtêm é resultante daquilo que produz. Neste ordenamento parece que dentro da mesma competição existem diferentes campeonatos.

Ainda no estudo de Castro et al. (2011), referem que a capacidade de cada clube/SAD em realizar os negócios difere entre si, sendo que variáveis como o número de adeptos, o acesso a fontes de financiamento, são influenciadoras na forma como esses clubes/SAD's investem na formação e na remuneração dos seus ativos.

De referir também que o mesmo estudo indica que o recurso a mercados externos para venda dos direitos desportivos dos seus desportistas, nomeadamente os formados internamente não é exclusivo aos clubes/SAD's de topo em Portugal.

Perante este quadro parece-nos que os clubes/Sad's portugueses não podem ser indiferentes, a todo o contexto desportivo quer nacional quer internacional.

Pensamos que deve ser uma permanente preocupação, pois é da competitividade interna que os clubes/Sad's vão valorizar aquelas que são as suas fontes de receita, porventura fidelizando patrocinadores e estimulando novos, aumentando a venda de bilheteiras, e por outro lado a melhoria da qualidade do campeonato ou do produto, pode permitir valorizar o jogador.

Por um lado, abrindo possibilidades de negócio com o estrangeiro, potenciando a venda dos direitos desportivos e realizando mais-valias com a alienação desses direitos que detêm sobre os contratos de trabalho estabelecidos com os jogadores e treinadores.

Por outro, com a melhoria da qualidade do espetáculo desportivo é, expectável um aumento de receitas de bilheteira, com uma maior procura pelos consumidores, uma melhoria das receitas de *sponsorização* e até, provavelmente uma melhor capacidade negocial, com o detentor dos direitos televisivos de transmissão dos jogos de futebolCastro et al. (2011).

De acordo com os números divulgados pela Fédération Internationale de Football Association (FIFA) (Jornal ABola, 2013 edição Online), o *“futebol português em 2012 foi o segundo mais lucrativo do mundo”*. Os mesmos dados indicam que *“Portugal foi o segundo país do Mundo que mais receitas líquidas encaixou (78,5 milhões de euros) em 2012”*(p.1).

Perante estas evidências que são resultante de um campeonato de um pequeno país europeu, que variáveis devem os diferentes clubes/SAD's valorar no momento da contratação dos seus treinadores?

As dinâmicas são de elevada complexidade e muito difíceis de controlar, a título de exemplo, uma organização com um orçamento elevado, mas com opções inadequadas na escolha de jogadores ou do próprio treinador pode hipotecar todo o seu projeto, por outro lado o incumprimento salarial para com os seus jogadores pode causar o desmoronar do projeto, situação que nos últimos anos tem sido frequente no nosso país, numa situação oposta é provável que clubes/SAD's com orçamentos curtos, mas cumpridores das suas responsabilidades, com um plantel de jogadores e um treinador adequado ao projeto, possa reunir condições para superar a concorrência.

Nesta problemática e apesar da evidente diferenciação entre os objetivos que as diversas organizações apresentam, parece que da articulação entre o clube/SAD e o treinador, ou seja da articulação entre a macro e a micro gestão, emerge a hipótese de um incremento nas receitas e conseqüente aumento dos lucros, sendo provavelmente pertinente identificar quais os capitais que ambas as partes querem e estão disponíveis para investir.

O futebol de alto rendimento apresenta indicadores de negócio, onde os capitais financeiros são o suporte para a sua sustentabilidade e sustentação na maior parte das decisões a tomar, nomeadamente todas aquelas que diretas e indiretamente estão relacionadas com o resultado desportivo e naturalmente com a intervenção do treinador.

O que produz um clube/SAD, qual o treinador que melhor se adequa a determinada organização. Esta dialética é do nosso ponto de vista um momento crítico, pois desta aparente confluência de indicadores podem, possivelmente ser criadas sinergias que desenvolvam climas favoráveis ao sucesso.

Esta compulsiva dúvida conduz-nos para a provável necessidade de estruturar o conhecimento existente acerca desta temática, de maneira a contribuir para um melhor esclarecimento, e compreensão acerca deste fenómeno.

### **5.3. Papel, Intervenção e Competências do Treinador**

Perante a complexidade do atual quadro de referência acerca do futebol de alto rendimento em Portugal, bem como ao papel do treinador e ainda as dialéticas, dinâmicas e relação de instabilidade que se estabelecem com os dirigentes desportivos, procuramos, através de uma contextualização, enquadrar este fenómeno de forma a estudá-lo e conseqüentemente compreendê-lo de maneira consciente e crítica.

Nesse sentido, vejamos o que referem vários autores acerca desta temática, associada a uma visão alargada e reflexiva deste fenómeno. Sendo o treinador, uma figura fulcral de todo o processo e, assumindo uma intervenção de liderança no interior da organização, veja-se a título de exemplo o que refere a literatura acerca desta “personalidade”.

*“Aquilo que faz de alguém um grande jogador, não tem nada que ver com o seu potencial enquanto treinador”.*

Bolchover & Brady (2006, p. 37)

*“Ser treinador exige conhecimentos e requer experiências que ultrapassam as aquisições de uma carreira de atleta.”*

Ferreira (2009, cit. Araújo, 2009 p. 43).

Assim, parece que os treinadores enquanto produtores de desporto, podem tornar as organizações e conseqüentemente os seus investimentos mais sustentados, desde que para isso contribuam com o seu saber e experiência.

Neste pensamento e, segundo Araújo (2009), o treinador é um agente de um processo de transformação, que num contexto de cidadania, para além do domínio das habilidades específicas da profissão, implica compreender a sua responsabilidade enquanto personalidade pública, revelando qualidades e competências nos vários domínios e contextos sociais, enquanto especialista e cidadão.

Segundo Marques (2001) o treinador deve ser experimentado nos domínios da organização, da administração, da economia, da ciência e da pedagogia, um gestor de recursos e estratégias, coordenador de uma equipa de especialistas, ajudando a abrir janelas de oportunidade que conduzam à autonomia no jogo por parte do atleta, onde sejam capazes de ultrapassarem as dificuldades surgidas conduzindo ao sucesso das suas ações.

O mesmo autor refere que o *status* do treinador ainda depende muito do seu percurso enquanto desportista e da sua prática, quando equiparado com a sua formação teórica e contínua.

No entanto, essas vivências acumuladas enquanto praticantes poderão não ser as mais adequadas, nem encontrar a correspondência necessária e desejável enquanto treinador.

Meinberg (1991, cit. Marques 2001) refere que o treinador de sucesso tem que possuir um alargado conjunto de recursos, pois só com intuição e inspiração não se obtém resultados, e sem conhecimentos e competências apropriadas todo o processo pode caminhar para a esterilidade.

É um facto que normalmente a carreira de jogador converge para a de treinador, e essa causalidade pode provocar elevados danos, quer para as organizações quer para a própria carreira do treinador.

*“(...)a necessidade de treinadores qualificados tem crescido de forma exponencial na nossa sociedade, contrariando a crença geral de que qualquer um pode ser treinador, desde que o deseje e que o seu passado desportivo o permita.”*

Rosado & Mesquita(2007, p. 12)

Assim o treinador é um técnico, um produtor de desporto e que no âmbito das suas tarefas parece ser encarado como um gestor, para tal deve reunir um leque alargado de conhecimentos e competências que associado a um grupo de trabalho diversificado seja capaz de responder adequadamente às solicitações colocadas, convergindo para o alcançar dos objetivos que são propostos.

Parece-nos que cabe, também ao treinador o papel e a responsabilidade de controlar os possíveis conflitos que surgem diariamente e que agregam consequências com efeitos colaterais nefastos para a sua atividade. Julgamos que a estruturação do conhecimento parece ser um instrumento valioso no rentabilizar dessas sinergias, cabendo também ao treinador a capacidade de refletir, avaliar, prospetivar e participar da estratégia de interesse da organização.

A figura4 é representativa de alguma complexidade que pode envolver a atividade de um treinador, ao mesmo tempo, representa também variáveis que podem influenciar o seu trabalho, bem como o clima da organização a que pertence.

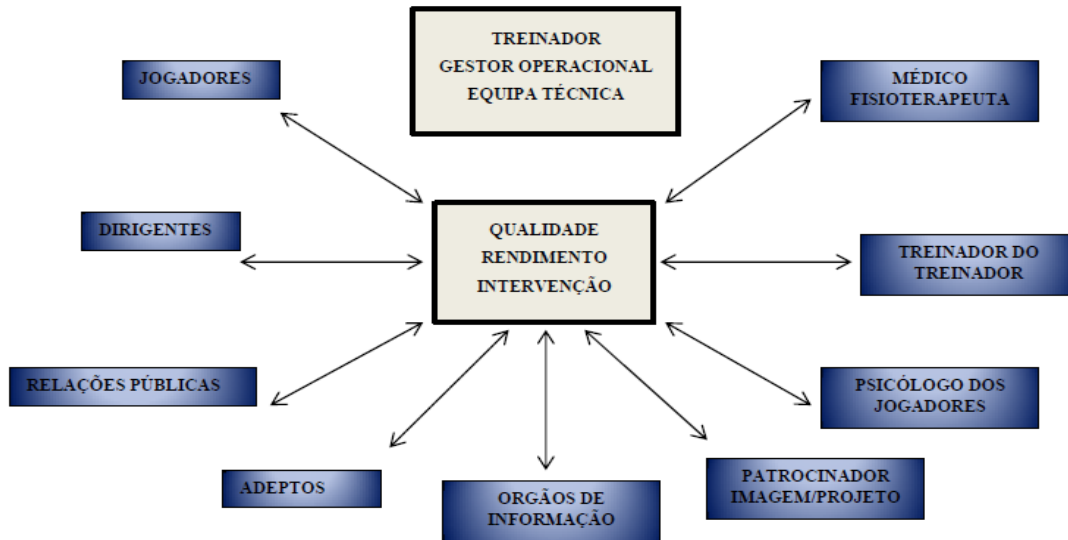


Figura 4 – Não é Fácil Ser Treinador[adaptado de Araújo (2008)]

O treinador de sucesso é uma figura pública, é uma figura mediatizada, exposta aos resultados desportivos que vagueiam de besta a bestial em função de um resultado negativo. O treinador sabe que provavelmente viverá em permanente conflito com o dirigente, sócio e adepto ou até com a comunicação social (Marques, 2001).

Mas, de todos os conflitos o que nos parece ser o mais poderoso e proveitoso, será provavelmente o conflito que o treinador deve manter com ele próprio, as suas dúvidas e incertezas, o conflito que poderá conduzir à mudança.

O mesmo autor considera que o treinador encontra-se sob vigilância permanente, são-lhe exigidos resultados todos os dias, críticas constantes, uma opinião pública cada vez mais exigente, um exercício de pressão diária e de um trabalho precário e instável.

Neste enquadramento, articular a micro e a macro gestão numa organização desportiva de alto rendimento, nomeadamente no futebol, avoca uma manifesta complexidade, onde os capitais investidos em ligação com os objetivos definidos, pode implicar a existência de gestores capazes de interpretar e conhecerem o contexto, controlando

as variáveis em jogo, com distinto sentido de responsabilidade, independência, autonomia, liderança, orientação, cooperação e participação, mas principalmente com competência, conhecimento e sabedoria.

É provável que, de entre outras possíveis, mas dominando estas variáveis, o treinador consiga assumir uma pertinente e significativa intervenção na gestão do Clube/SAD.

*“Temos de pensar mais sobre cada decisão e cada ação. Qualquer erro tem agora influência no futuro.”*

Mourinho(2013, p.1)

O domínio do conhecimento de forma alargada e abrangente por parte do treinador, simultaneamente compreendendo a transversalidade do saber, atualmente uma realidade cada vez mais presente no desporto e, sendo capaz de integrar esse conhecimento num contexto cada vez mais rigoroso e dinâmico, pode orientar o treinador no desempenho de funções de gestão, com aptidão, capacidades e competências na liderança e gestão de equipas multidisciplinares.

Uma visão prospetiva, acerca de quadros futuros que possibilitam planear a longo prazo da qual e em nosso entender, não podem os treinadores recusar ou até ignorar, face ao carácter dinâmico da sua profissão e ao seu carácter não absolutista(Almada et al, 2008).

*(...)“agora, tens de trabalhar muito mais próximo da direção do clube na área financeira, tens de adotar uma perspetiva e um olhar diferente”*

Mourinho (2013, p.1)

Parece-nos que o treinador não pode nem deve ser negligenciado, pois a forma como interage com o clube/SAD quer no contexto interno quer em contexto externo assume enorme importância numa estratégia de valorização do investimento realizado.

A este respeito Almada et al. (2008) refere que nos clubes é necessário uma macro gestão, de forma a surgirem ideias, processos e produtos novos de maneira a possibilitarem o surgimento de estruturas mais competitivas e alicerçadas em economias de escala.

Perceber que a definição de objetivos, os seus enquanto treinador e, os do clube/SAD a que pertence, parece ser relevante para a convergência comum, originando estratégias de grupo, conduzindo ao alcançar do objetivo do Clube/SAD.

Neste enquadramento, Araújo (2009) refere que um bom treinador é provavelmente aquele que reconhece aos seus desportistas mérito, em detrimento dos seus interesses pessoais e motivações profissionais.

Ora, o treinador é um homem, o desporto é um meio de transformação do homem, dessa feita parece-nos que ao treinador deve-lhe ser exigido que conheça e possua conhecimentos acerca da cultura e missão da organização (Almada et al. 2008).

*(...)“a identidade determina a ligação dos elementos aos valores do Clube, que em última análise, representam as convicções morais, as quais estão por trás da cultura organizacional. (...) cada elemento assume uma determinada identidade cultural, porque integra à sua maneira os valores da organização”*

Castelo(2009, p. 29).

Parece-nos que a cultura de um clube/SAD é também influenciada pela sua filosofia de intervenção, que se expõe na personalidade cultural, que estimula e associa a quem a ela, das mais diversas formas, se contextualiza.

(...)“a Missão de uma organização, forma-se a partir de um sentimento de grupo que mobiliza os elementos na prossecução dum objetivo e da maneira especial como o vão prosseguir.”

Pires(2007, p. 178)

Desta forma, deve o treinador ser capaz de compreender, identificar e caracterizar a organização com a qual vai iniciar um contrato ou um compromisso profissional, sendo que nos parece também aceitável considerar que ambas as partes estejam cientes de todo o contexto que os rodeia.

Por um lado os dirigentes da organização com o aporte suficiente acerca da cultura, valores e missão do clube/SAD, por outro lado que o treinador entenda e compreenda a organização com a qual vai iniciar um vínculo profissional.

Nesta convergência parece-nos possível esbater um conflito que é latente na relação entre estas duas figuras no seio das organizações do futebol profissional em Portugal.

De acordo com o estudo de Castro et al. (2011) e com o objetivo de realizar uma reflexão estratégica sobre a sustentabilidade do futebol profissional em Portugal, “o treinador é um fator produtivo capaz de acumular poder no seio da organização, mais do que aquele que normalmente lhe é atribuído” (p. 122). Os mesmos autores mencionam também que “o alinhamento entre os interesses do treinador e da estrutura dirigente do clube com uma gestão profissional pode ser difícil de alcançar” (p. 122).

O treinador é um gestor e o ato de gestão é um problema de estratégia(Almada et al, 2008).A figura de treinador parece ser um capital importante no seio das organizações, onde normalmente lhe reconhecem competência para o desempenho do seu papel. É um interveniente ativo e participante de todo o processo, pelo menos assim deveria ser.

*(...) “ a competência dos treinadores não resulta unicamente da sua formação institucionalizada, contudo, pensamos que ela se poderá constituir como um polo dinamizador e despoletador de uma vivência refletida, de uma capacidade crítica e de pesquisa, que ao não serem assumidas poderão remeter a competência do treinador para o domínio “de truques”, que cada um julga possuir e desenvolver, uma vez que parece estar enraizada a ideia “que no desporto já está tudo inventado, o que é preciso é não complicar”.*

Lopes (2005, p. 47)

Parece-nos de facto que o treinador pode ser um capital que congregue em seu redor poder, mas para isso terá que se reunir de ferramentas, meios e conhecimentos que cada vez mais estão disponíveis e dos quais deve dispor, assumindo-se como um produtor de desporto, atuando enquanto especialista.

*(...)“hoje temos mesmo de ser participantes, tomando decisões e fazendo correções quando tal se imponha, sem perdermos todavia o sentido do todo, alterando o nosso comportamento de meros executantes, abandonando a visão determinística do processo, adotando estratégias, controlando e avaliando as consequências da tomada de decisão, não esperando que o acaso ou os outros resolvam por nós, neste caso pelo treinador, aquilo que deve ser a sua responsabilidade”.*

Almada et al.(2008, p. 167).

Ou seja, o treinador deve atuar na qualidade de produtor de desporto com legitimidade, percebendo as dinâmicas processuais, com pro atividade para intervir, assumindo o seu posicionamento junto da estrutura diretiva da organização, participando nas propostas, recusando adotar comportamentos de consumidor.

O treinador é um especialista, como tal e no âmbito do seu desempenho profissional, ética e deontologicamente deve contribuir no interior das organizações para o seu desenvolvimento.

Mais uma vez, parece-nos que os objetivos de ambas as partes devem estar definidos e a convergência de interesses perfeitamente delineada.

Ao não acontecer isso, as clivagens entre treinador e organização provavelmente surgem de forma fértil e podem conduzir à quebra contratual, devido a uma provável conflitualidade de interesses.

*(...)“no futebol tudo muda rapidamente, mas existe algo que se mantêm,  
são os treinadores quem escolhem as equipas, ponto final.”*

Mourinho (2012, p.1)

Nesta ordem, as expectativas dos dirigentes em relação a determinado jogador, face ao investimento financeiro realizado, e a possibilidade de não utilização pelo treinador, podem castrar hipóteses de elevados lucros financeiros para o clube/SAD e, não só.

Ora, parece-nos que são precisamente de equilíbrios que esta relação deve ser cimentada, ou seja equilíbrios entre a micro e a macro gestão e de permanentes avaliações onde o custo – benefício de cada tomada de decisão, seja considerado de forma sustentável e consistente, e sempre em função dos objetivos visados.

A necessidade que os clubes/SAD's de futebol em Portugal apresentam de angariar receitas, que legitime e consubstancie os seus orçamentos, provoca a necessidade de uma permanente aposta em função do resultado desportivo. Estamos de acordo que esta variável no alto rendimento assume elevado valor.

Ao mesmo tempo é provável que essa necessidade de ganhar, ou a ausência da vitória, promova entre dirigentes e treinadores verdadeiras convulsões que na maior parte das vezes deriva para o litígio entre as partes.

As receitas financeiras, apetecíveis e desejadas pelos clubes/SAD's que participam nas competições, são distribuídas pelos que ganham momentaneamente mais vezes e essa periclitante e frágil realidade, pode originar perdas terríveis nas organizações.

A necessidade de ser campeão, participar na Liga dos Campeões, ou a simples, mas complexa necessidade de não descer de divisão, de forma a manter os contratos com os patrocinadores, nomeadamente com os detentores de direitos televisivos, garantindo as receitas económicas, pode ocasionar verdadeiros colapsos organizacionais nos clubes/SAD's.

Parece-nos que os projetos desportivos em Portugal estão hipotecados a esta realidade, se por um lado a presença nas competições internacionais é relevante para determinados clubes/SAD's, permanecer na primeira liga para outros é fundamental.

Refletindo acerca desta dicotomia, parece-nos que os recursos financeiros tão desejados pelos clubes/SAD's estão centralizados em determinadas competições e no poder negocial momentâneo de cada clube/SAD.

Provavelmente uma distribuição diferente desses recursos promoveria comportamentos diferentes, levando a que esses projetos pudessem ser encarados de outra forma.

Ou seja, treinadores, clubes/SAD's e jogadores, teriam outro tipo de condições para o desenvolvimento da atividade.

Parece-nos, no entanto, que este quadro de referência só se altera se os produtores de desporto também alterarem os seus comportamentos, até ao momento e em larga maioria dos casos, com uma visão redutora do fenómeno e muitas vezes acomodada à vontade de outros.

Os desempenhos da atividade profissional do treinador de futebol são complexos esimultaneamente exigentes. Essa personalidade no nosso entendimento deve ser possuidora de um aporte de competências e conhecimentos que lhe permitam ser um gestor. Um gestor de equipas multifacetadas e onde a integração do conhecimento funcione em prol de uma eficiente gestão.

Ser treinador não se esgota nos aspetos técnicos e táticos da modalidade, agrega em si um conjunto de variáveis influenciadoras de todo um processo dinâmico e com exigências de operacionalização elevadas. Veja-se a síntese feita na tabela 2.

Tabela 2 - Competências do treinador (adaptado de Costa (2005), Almada et al. (2008) e Araújo (2009) Marques (2001)).

**COMPETÊNCIAS DO TREINADOR**

TÉCNICAS	Técnico – táticas, planeamento desportivo, avaliação, prescrição e controle do treino, definição de objetivos, delineamento de estratégias, planeamento de atividades, conhecimentos específicos – qualidades físicas, nutrição, anatomia, fisiologia, competências na prevenção e recuperação de lesões desportivas, domínio de ferramentas de apoio ao treino e ao jogo, competências para o trabalho de laboratório no desporto, regulamentação desportiva, observação, avaliação e recrutamento de ativos, conhecimentos acerca da psicologia e pedagogia do desporto, competências na elaboração de planteis, competências para tutoriar treinadores jovens, participar na formação de treinadores.
GESTÃO	Conhecimento acerca da organização e gestão de desporto, da legislação acerca do sistema desportivo, da política desportiva, da cultura desportiva do clube, da gestão da carreira de jogadores, da gestão da carreira de treinadores, da gestão da sua organização / clube / associação / federação, da gestão por objetivos a longo e médio prazo, na gestão de conflitos, na gestão de grupos, na gestão integrada de departamentos, na gestão de recursos humanos, competências de envolvimento em equipas multidisciplinares, conhecimentos fiscalidade e financeiros, conhecimentos acerca da cultura desportiva da organização.
PESSOAIS	Autonomia, superação, elevado sentido de responsabilidade motivação, iniciativa, inovador, produtor, culto, conhecimento acerca do papel do desporto na Sociedade, com valores e princípios, conhecedor da ética e deontologia profissional, capacidade para ajustar e reajustar a sua carreira, capacidade de autoavaliação e auto-motivação, conhecimento acerca do respeito no desporto “Fair Play”, respeito acerca da formação pessoal e social, adotar comportamentos positivos entre a profissão e a vida pessoal, capacidade de promover o desenvolvimento moral e ético dos atletas, facilitador de relações interpessoais, respeito pela verdade desportiva e valores do desporto, conhecimentos acerca da violência no desporto.
COMUNICAÇÃO	Competências interpessoais elevadas, com os diversos agentes desportivos, quer no interior quer no exterior da organização, capacidade de comunicar em rede e de forma eficaz.
LIDERANÇA	Liderança de equipas /grupos, elevado sentido de justiça, competência na liderança de projetos em desporto quer ao nível profissional quer ao nível da formação competências na formação técnica de um clube/SAD.

A profundidade desta profissão, a sua abrangência social, as dinâmicas sociais que propicia, e potencia, o mediatismo que assume e a exposição pública permanente em função da avaliação do seu trabalho, normalmente assente no resultado desportivo, a constante avaliação a que está sujeito através da comunicação social, dos dirigentes desportivos e dos associados, muitas vezes injusta, e inflamada de paixão, alicerçada no senso comum, podem ser geradoras de conflitos de difícil resolução.

A dimensão que este tipo de disfuncionalidade pode assumir, muito possivelmente não será alheia à forma como o clube/SAD está estruturado. Desta forma de seguida faremos uma sucinta abordagem desta temática.

#### **5.4.A Estrutura do Clube/SAD**

Julgamos que não existem modelos estruturais ideais de suporte aos Clubes/SAD's de futebol que atuam no alto rendimento, no entanto a ideia de que cada organização deve atuar de acordo com aqueles que são os seus processos mais eficientes e rentáveis Castro et al. (2011) assume alguma pertinência.

Maçãs (2006), afirma que são permanentes as alterações organizacionais na estrutura das organizações do futebol, com o intuito de implementar novas e melhores dinâmicas que conduzam a uma operacionalização mais eficaz e conseqüentemente ao incremento da produtividade e rentabilidade de todo o contexto inerente ao espetáculo desportivo.

Embora os clubes/SAD's desportivos, sem fins lucrativos sejam liderados por uma AG e um órgão de gestão denominado por Direção, as SAD's são geridas por um conselho de administração, logo aqui, podíamos pensar que as diferenças seriam acentuadas entre ambas, mas, na realidade e em Portugal, não nos parece que isso suceda.

Os interesses, designadamente económicos, que, atualmente acompanham o desporto profissional, não se compadecem com a existência de formas jurídicas menos exigentes, evoluindo para a criação de novas formas jurídicas – as sociedades desportivas - com obrigações e deveres análogos, entre participantes da mesma competição profissional.

A reformulação do regime jurídico das sociedades desportivas, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro, impõe que a participação em competições desportivas profissionais, (assim qualificadas pela Portaria n.º 50/2013, de 5 de Fevereiro) se concretize sob a forma jurídica societária - extinguindo-se o chamado “regime especial de gestão”.

A partir da época desportiva 2013/2014, as entidades desportivas podem optar entre a constituição de uma SAD ou de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas (SDUQ, Lda.).

Ora, ainda que a estas sociedades continuem a aplicar-se - subsidiariamente - as regras aplicáveis às sociedades comerciais, o novo regime traz algumas inovações, nomeadamente quanto ao capital social mínimo e a sua forma de realização, o sistema especial de fidelização da sociedade ao clube desportivo fundador; a definição de regras específicas para a transmissão do património do clube fundador para a sociedade desportiva, e, por fim, a possibilidade de as Regiões Autónomas, os Municípios e as Associações de Municípios poderem subscrever parte do seu capital social – limitado, em todo o caso, a 50% dos capitais próprios.

Olhando para a grande maioria dos Clubes/SAD's em Portugal e, face ao atual enquadramento do Desporto no País, parece-nos que a sua organização está assente em estruturas departamentalizadas e preocupantemente estanques umas para as outras, apesar de na sua maioria se considerarem como profissionais.

Neste enquadramento parece-nos ajustado considerar que as exigências e desafios colocados aumentam, aumentando conseqüentemente o grau de complexidade, expondo as organizações a contextos novos e diferenciados.

Segundo Almada et al. (2008), “*gerir é encontrar os equilíbrios mais favoráveis para podermos atingir, determinado objetivo com custos menores ou, objetivos mais importantes com os mesmos custos*” (pág. 134).

Ou seja, gerir poderá ser encontrar os melhores rendimentos em função de uma visão contextual, influenciadora de todo o processo.

Parece-nos que processos eficientes ao nível da macro gestão conduzirão à criação de dinâmicas que potenciarão uma melhor micro gestão. Daqui ressalta que os objetivos de uma organização devem estar bem definidos e clarificados para que todos os elementos e respetivos componentes se envolvam, independentemente dos objetivos de cada departamento, ou até e inclusive, os objetivos individuais de cada sujeito.

Estamos perante uma cadeia de responsabilização que parece ser de elevada complexidade, que exige da organização e de todo o seu contexto dinâmicas agregadoras e não segregadoras na sua gestão.

Apesar deste tronco comum demasiado generalista, parece óbvio que as estruturas dos Clubes/SAD's variam em função dos seus objetivos, do seu investimento e dos seus capitais, ou seja, parece-nos evidente que dentro de uma mesma competição existem vários tipos de competidores, todos eles com estratégias e objetivos diferenciados, em função do seu historial, da sua cultura, do valor da sua massa crítica, do orçamento, do número de títulos conquistados, da sua expansão e conquistas nacionais e internacionais, etc.

De acordo com Pires e Lopes (2001), as sociedades desportivas solicitam uma gestão por parte de intervenientes conhecedores de todo o processo. Trata-se de um contexto profissional com características, padrões e comportamentos próprios que implica de quem nele atua elevado conhecimento e competência.

Neste enquadramento parece que quer a macro como a micro gestão, sofrerão também investimentos diferenciados num processo de custo/benefício que rentabilize todo o investimento, e em função das diferenças e afinidades existentes entre os diversos clubes/SAD's, ou não fosse para Almada et al. (2008) a macro e a micro gestão, duas dimensões antagónicas, mas que se complementam e que exigem evidentemente estratégias e formas de atuação também diferentes.

Neste quadro de análise, julgamos ser pertinente apresentar de forma esquemática e resumida (figura 5) a nossa visão acerca dos quadrantes operacionais estruturantes do clube/SAD.



Figura 5 - Quadrantes operacionais estruturantes do clube/SAD.

Naturalmente, que esta visão deve ser olhada, num contexto aberto e dinâmico, onde, desde o vértice estratégico até às áreas de produção, a comunicação faz-se de forma célere e eficiente, provavelmente em rede e onde as variáveis em jogo se entrelaçam de forma eficiente, conduzindo à resolução de problemas.

Os recursos humanos envolvidos estão imbuídos no objetivo comum, com espírito de grupo e onde as suas dinâmicas sucedem-se, céleres e eficazmente, consequência de uma liderança descentralizadora, com forte sentido de responsabilização entre os colaboradores e com os seus objetivos clarificados e exequíveis, interagindo de forma a aproveitar as janelas de oportunidade que o mercado e naturalmente a concorrência proporcionam.

Neste pressuposto, será necessário que os valores, missão e, a cultura de Clube/SAD, induzam comportamentos, que conduzam a atuações no fenómeno de forma intencional e eficiente, quebrando algum conservadorismo, próprio de algumas organizações.

### **5.5.A Macro e Micro Gestão no futebol**

Almada et al. (2008) quando comparam a macro gestão com o processo de micro gestão referem que a macro configura-se como sendo uma problemática mais grave, face a incompreensão acerca do produto e à forma de atuação nesse contexto. Esse desconhecimento da forma de atuar ocasiona perdas de janelas de oportunidade que o fenómeno em si cria e proporciona.

Os mesmos autores referem que o não aproveitar dessas oportunidades pode promover junto das organizações fragilidades que conduzam ao hipotecar do seu futuro, dessa forma não permitindo que essas organizações, possam de forma sustentada perdurar no tempo.

Se bem o entendemos, melhor o compreendemos, transferindo para o futebol de alto rendimento, o que nos parece relevante é que este produto, não tem sido olhado com a responsabilização adequada de quem nele atua.

Na maior parte dos casos, as estruturas dos clubes/SAD`s e os seus profissionais ou não podem, ou não querem, ou pior não lhes deixam inverter esta tendência, cenário provavelmente derivado de um contexto e clima organizacional pouco contagiante e porventura demasiado centralizador no topo do vértice estratégico.

Contrastando com esta visão e de acordo com Mitzenberg (2010) no vértice estratégico das organizações, situam-se os membros encarregados da responsabilidade global da organização.

*“O vértice estratégico tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exercem poder sobre as organizações (...)”*

Mitzenberg (2010, p. 44)

De acordo com o mesmo autor, o vértice estratégico e o centro operacional estão ligados através de uma linha hierárquica, que pulveriza na organização as estratégias delineadas através da compreensão do contexto, supervisionando essas mesmas estratégias de forma a torná-las mais adequadas às necessidades e pontos fortes da organização.

Esta dinâmica de operacionalização pretende adotar comportamentos e intencionalidades de carácter pró-ativo, para que num processo de mudança a organização seja capaz de se adaptar e suportar eventuais novos contextos.

Ora, o fenómeno deve ser gerido por especialistas que dominem as variáveis em jogo, conhecedores de como atuar acerca desse fenómeno, no contexto interno da organização, mas e também, através do domínio e conhecimento do que os rodeia externamente, de maneira a conhecer o mercado e a concorrência, promovendo comportamentos que conduzam a estratégias que visem a sobrevivência das organizações, tornando-as mais rentáveis e a produzir de forma articulada com o que as rodeia e, ao mesmo tempo valorizando o produto futebol, e tornando-o de acordo com Almada et al. (2008), como um fator de produção e de riqueza.

## 6. UMA PROPOSTA DE OPERACIONALIZAÇÃO

### 6.1.O que pode produzir um clube/SAD?

Ao que parece, um Clube/SAD pode produzir o produto que quiser e para o qual estiver dimensionado de acordo com a sua missão e natureza. Obviamente que essa definição deve depender sempre, como atrás se refere dos objetivos do clube/SAD e da sua própria dimensão e enquadramento contextual ao nível desportivo, social, económico, financeiro e cultural.

*(...)“O mundial de clubes de futebol de 2006 foi visto por cerca de seis mil milhões de telespectadores, sendo que o jogo da final foi visto por 285 milhões espectadores“.*

Almada et al.(2008, p. 96)

Por aqui se compreende a importância e o impacto social e económico do desporto, neste caso do futebol.Neste enquadramento parece que um clube/SAD pode produzir o produto para o qual o seu projeto (quando existe) melhor está orientado.

Partindo deste princípio, a organização que adotar uma visão prospetiva, poderá ganhar vantagem a outras que assim não o façam, para que estas evidências se transformem em potenciais ‘armas’ contra a concorrência.

*“É estranho que algumas (muitas) das pessoas que intervêm neste processo do desporto não consigam perceber a realidade de uma competição e que para ganharem o importante é que os outros sejam piores.”*

Almada et al.(2008, p.114)

Mas, confrontados com tamanha complexidade, julgamos que a construção de uma estratégia de atuação pode ajudar.

Almada et al. (2008) como anteriormente supracitado referem que perceber o fenómeno, saber como atuar sobre esse fenómeno, definir os meios disponíveis, montar a estratégia de atuação, desenvolver as estratégias consideradas mais adaptadas e controlar a evolução da aplicação destas estratégias, pode ajudar.

Os mesmos autores indicam que este conjunto de pontos apresentados não traduzem uma sequência a seguir, mas antes um conjunto de preocupações a ter, que podem ser encaradas pela seriação mais favorável e que conduzam à resolução do problema, face à complexidade de atuação, pois é necessário estabelecer paralelos de colaboração e de interdependência da ação dos vários intervenientes do processo.

Assim e, com o domínio das variáveis em jogo, quer sejam elas culturais, económicas, financeiras, desportivas ou sociais, parece-nos que, o que os clubes/SAD's podem produzir, deverá depender da correlação entre o investimento realizado e o lucro pretendido.

Ou seja um clube/SAD de pequena, média dimensão provavelmente não investe para ser campeão face à concorrência, mas através de um projeto sustentado, esse mesmo clube/SAD, pode tornar-se um vencedor se alcançar o seu objetivo, que pode passar por exemplo, por manter-se na divisão onde compete.

Ao contrário um Clube/SAD de dimensão mais alargada e com maiores recursos ao nível de um número assombroso de adeptos, avultados investimentos e onde os capitais surgem com maior abundância e que, normalmente procura a conquista de títulos, sejam eles nacionais ou internacionais, parecendo óbvio que esse comportamento resulta na

procura de resultados financeiros elevados, consequência de receitas de bilheteira e da TV, ou de prestígio da própria marca.

Face à incerteza do resultado e da própria competição, inclusive até de estratégia, ou a outras variáveis em jogo, não é líquido que concretizem os seus objetivos, apesar de todo o investimento que porventura realizem.

Assim e nesta dialética em que a relação contextual com indicadores endógenos e exógenos da organização parece ser determinante na gestão das organizações, perceber que para diversos clubes/SAD's, diversos produtos, logo diversas formas e áreas de produção no futebol profissional.

No entanto, independentemente dos capitais investidos, parece-nos quase sacrilégio não valorizar o incremento de variáveis relacionadas com a qualidade do produto a vender aos consumidores, incerteza no resultado, espetáculo, fruição, emoção e ganhar, são atrativos para quem paga para consumir.

*“(...) no futebol julgar que a vantagem é ter como adversários equipas nitidamente mais fracas para ganhar sempre; ora neste caso o jogo deixa de ser interessante, nem apetece jogar, nem há espectadores.... nem nada.”*

Almada et al. (2008, p. 115)

Conhecer o fenómeno, explica-lo, prever, planear e controlar as variáveis que o influenciam, pode ser fundamental para o sucesso dos clubes ou SAD's que investem no futebol profissional.

Desta forma, parece-nos que o capital humano e intelectual é deveras valioso para a organização e, é um bem constituído pelo conhecimento individual e pela capacidade de

aprender e de partilhar esse conhecimento com os restantes elementos da organização, tornando esse capital mais forte e relevante, quando utilizado na resolução de problemas na, e da organização.

É nosso entendimento que não basta dizer que o clube/SAD produz futebol, obviamente que podem existir muitas valências e subprodutos que se podem assumir como o produto mais rentável da organização.

### **6.1.2. Grelha de Leitura de Clube/SAD**

Perante o quadro apresentado e no sentido de estruturar o conhecimento acerca deste complexo fenómeno, pensamos ser fundamental a criação de uma grelha de leitura de clube/SAD que, por exemplo, ajude na tomada de decisão acerca do que se pode e deve produzir, em função do investimento que se está disposto a fazer e do rendimento que pretende obter.

Em função do equacionado até ao momento, fundamentalmente no enquadramento contextual, onde assumidamente está bem expressa a reflexão que fazemos da nossa experiência profissional, elaborámos uma grelha de leitura do clube/SAD (anexo A).

De seguida, de forma sucinta, realçamos os pontos que consideramos ser mais relevantes para a compreensão da referida grelha.

Os capitais de um clube/SAD podem ser das mais diferenciadas origens e natureza, podendo revestir-se de elevada importância para as organizações. A produtividade de um clube/SAD depende do seu projeto desportivo e da sua visão estratégica acerca do fenómeno.

Os direitos desportivos ou federativos surgem da criação de um vínculo entre clube/SAD e atleta profissional que permite a inscrição deste junto da respetiva federação em representação do primeiro, este procedimento quando realizado por praticante desportivo profissional obedece à apresentação de um contrato de trabalho celebrado entre ambas as partes e que vigora durante um determinado período de tempo, estando de acordo com as leis laborais vigentes no respetivo País.

A FIFA no regulamento de estatutos e transferências de jogadores (2012), refere que é futebolista profissional o *“jogador que possui um contrato escrito com um clube e que é pago para além das despesas em que efetivamente incorre pela sua atividade futebolística.”*(p.9, art 2 n°2)

Ora, isto representa a necessidade do estabelecimento de um vínculo contratual entre entidade empregadora, neste caso os clubes/SAD`s e o praticante profissional de futebol, de acordo com o Regulamento do Estatuto, da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores da Federação Portuguesa de Futebol(FPF) (2012),o jogador profissional de futebol apenas pode exercer a respetiva atividade desportiva através da celebração do contrato de trabalho desportivo.

Deste acordo entre as partes, podem surgir benefícios económicos futuros (Hernández, 2006), sendo que os direitos desportivos durante a vigência desse contrato de trabalho podem ser transferidos para outro clube/SAD, podendo essa transação gerar receitas para as partes.

Esse produto que é criado através da alienação dos direitos federativos a um outro clube ou SAD, pode ser entendido como um direito ou benefício económico. Um capital que se cria para benefícios futuros, vai depender da forma de negócio a estabelecer, podendo tornar-se em rendimento resultante de uma transação futura.

Convenhamos que esta perspetiva de negócio surge, ou se quisermos, esta figura negocial acontece, em consequência da perceção que os intervenientes detêm acerca da prestação, desempenho, rendimento desportivo futuro dos jogadores e que provavelmente conduzirá à sua valorização.

Acerca desta figura a Direção Geral de Impostos através da circular N° 18/2011 entende que os direitos económicos não são mais do que o direito à compensação exigida por um Clube/SAD, em consequência de um contrato de trabalho desportivo rubricado com um praticante desportivo profissional.

Alertamos que direitos desportivos e, direitos económicos são desta forma dois instrumentos completamente diferenciados, embora os direitos económicos surjam como consequência dos direitos federativos que determinado clube/SAD detêm em virtude do contrato de trabalho existente com os seus jogadores. Esta tem sido uma das formas dos clubes/SAD's realizarem fortes encaixes financeiros na sua tesouraria.

Segundo Filho (2008) a venda parcial ou total dos direitos económicos a um outro clube/SAD e sem perda dos direitos desportivos parece representar uma lufada de ar fresco nos cofres dos clubes/SAD's.

*(...)“tanto os jogadores formados internamente como aqueles cujo direito desportivo é adquirido a terceiros prestam serviços de idêntica natureza, intervindo no desenvolvimento da atividade principal do clube a que estão ligados contratualmente, nomeadamente contrapartidas financeiras.*

Cruz, Santos & Azevedo(2011, p.113)

Estas vantagens podem ser alcançadas através de receitas advindas dos direitos de formação dos jovens jogadores ou como atrás referimos pela alienação de direitos desportivos ou federativos.

A conseqüente prestação desportiva dos jogadores poderá ser determinante para que o rendimento da organização e o aumento dos seus capitais sejam potenciados, Cruz, Santos & Azevedo(2011),referem que os desportistas são os maiores ativos dos clubes/SAD's, sendo esses capitais o suporte em que se alicerça todo o negócio.

Provavelmente um melhor rendimento dos desportistas, a sua melhor performance desportiva, proporcionará aos clubes/SAD's um aumento significativo das suas receitas, quer sejam elas com a alienação de direitos desportivos de atletas, do aumento de receitas de bilheteira, das negociações a estabelecer com os direitos televisivos, publicidade, *merchandising* ou através de prémios de representação ou cachet de participação em competições de natureza variada.

Parece que está agregado a esta ideia o princípio do desporto espetáculo onde a melhoria significativa desta oferta, promove junto dos consumidores uma maior procura, conseqüentemente melhorando as receitas de quotização, bilheteira, publicidade, *merchandising*, das mais-valias agregadas a este fenómeno, e inclusive através da própria valorização do jogador.

Esta mediatização e exposição podem originar no negócio melhores condições para o investimento de terceiros ao mesmo tempo que pode alavancar os recursos financeiros dos clubes/SAD's.A publicidade é certamente uma fonte de receita para os clubes/SAD's, segundo Castro et al. (2011) os proveitos na época de 2009/2010 em publicidade ascenderam a 49,1 milhões de euros. As negociações que as organizações encetam na busca de um patrocinador para a camisola da equipa o denominado "*Main*

*Sponsor*” as receitas advindas da publicidade estática nos estádios de futebol são um meio utilizado para o financiamento ao Futebol.

*“Os clubes de futebol têm acesso a um mercado cativo e dispõem, como vantagem competitiva, de uma enorme capacidade de propagar massivamente a imagem e a reputação de bens e serviços no mercado do consumidor final”*

Castro et al. (2011, p. 119)

De acordo com os mesmos autores, o *merchandising* corresponde à venda de bens e serviços associados aos clubes/SAD`s. A capacidade das organizações moverem aficionados e adeptos pode estar e segundo os mesmos autores diretamente relacionado com o volume das receitas obtidas de uma atividade não imediatamente ligada ao jogo em si, mas onde a procura decorre deste.

*(...) “ganha destaque a venda das camisolas do clube. Mas também se pode incluir nesta vertente, a publicidade realizada nos estádios de futebol ou a venda de camarotes para empresas para potenciar os seus negócios.”*

Castro et al. (2011, p. 119)

O conhecimento macro necessário a esta estruturação conduz-nos para a necessidade de integrar de maneira contextual estas variáveis no negócio do futebol profissional, sabendo que o domínio das variáveis que interferem com a gestão macro, podem ser influenciadoras da micro gestão, por isso pode ser significativo que o domínio de todo este conhecimento quer por parte do treinador, quer por parte do dirigente sejam estruturantes para os clubes/SAD`s.

Segundo Cruz, Santos & Azevedo (2011), os rendimentos sobre os direitos desportivos dos desportistas é a causa que permite um incremento financeiro na tesouraria dos clubes/SAD`s.

Parece-nos que perante este quadro a grelha de leitura de clube/SAD que propomos pode ser um instrumento útil para uma melhor compreensão e identificação do fenómeno abordado, até porque e de acordo com Lopes (2005), não é desejável iniciar processos sem um adequado e adaptado quadro referencial que ajude na tomada de decisão de forma a rentabilizar os investimentos que se pretendem realizar.

A relação contextual entre as variáveis em jogo conduzem para a necessidade de conhecimento profundo e de um grande investimento no capital humano disponível de maneira a que este possa num contexto cada vez mais competitivo e concorrencial ajudar a criar as sinergias necessárias ao sucesso.

De forma a testar esta proposta, recorreremos à consulta dos RC de clubes/SAD`s Portugueses que participam na LPFP, em que dois deles são cotados na bolsa de valores. O recurso ao RC dessas organizações contribui para reforçar a nossa perceção na construção do referido instrumento, os indicadores analisados possibilitaram consubstanciar a categorização da grelha de leitura, bem como estabelecer as aparentes ligações que julgamos as mais adequadas. Reforçamos a ideia de que este instrumento é um processo dinâmico, logo sujeito a possíveis alterações que se enquadrem como adequadas.

## **7. ESTUDO EXPLORATÓRIO NA LIGA PORTUGUESA DE FUTEBOL PROFISSIONAL 2012/2013**

### **7.1. Metodologia e Procedimentos**

Procurando dar corpo a uma nova conjectura de abordagem deste fenómeno, construímos umagrelha de leitura de clube/SAD, que nos possibilitasse arrumar melhor o conhecimento existente, numa tentativa de sistematizar esse mesmo conhecimento, de forma a potenciar a articulação entre a macro e a micro gestão do processo de treino.

A nossa proposta de grelha de leitura de Clube/SAD, permite por exemplo, promover comportamentos de análise prévia em relação a treinadores e dirigentes, para que ambas as partes sejam por um lado, conhecedoras das características de personalidade, conhecimento e competências do treinador a contratar e, por outro os técnicos com conhecimento acerca da organização que os pretende contratar.

De forma a testar essa mesma conjectura, construímos um inquérito(Anexo B) a partir da grelha de leitura de clube/SADpara aplicação a treinadores e dirigentes dos clubes/SAD's que competiram na época desportiva de 2012/2013 na Liga ZON, competição organizada pela LPFP. De forma a especificar o grau de importância das respostas, foi utilizada a escala psicométrica de 5 níveis de Likert.

Posteriormente à sua elaboração, o inquérito foi aplicado a um dirigente Presidente de uma SAD desportiva e detentor do título académico de Mestre em Desporto. Adotámos o mesmo procedimento em relação a um treinador, possuidor do IV nível da FIFA e com o grau académico de Mestre em Desporto.

Resultado dessa aplicação não foram recomendadas alterações nem feitas sugestões ao documento por ambos os especialistas consultados.

Posteriormente solicitámos a colaboração a vinte treinadores, sendo que o critério de seleção baseou-se nos técnicos com habilitação profissional de nível IV UEFA e que treinaram clubes/SAD's da Primeira Liga na Época 2012/2013, destes rececionámos quinze inquiridos. Em relação aos dirigentes foram contactados dezasseis organizações profissionais da Primeira Liga, solicitando a participação do Presidente do Conselho de Administração da SAD ou a quem este delegasse a tarefa, sendo obtidas dez respostas.

Os contatos para o seu preenchimento foram estabelecidos por telefone e enviados em suporte digital, posteriormente rececionados pela mesma via, por vezes utilizando pessoas próximas dos inquiridos para solicitar a colaboração no estudo. Tratou-se de um processo moroso, onde tivemos que insistir várias vezes com os inquiridos, sendo que alguns recusaram emprestar a sua colaboração ao estudo.

#### **7.1.1. Procedimentos Estatísticos**

Relativamente aos procedimentos estatísticos, os dados foram tratados estatisticamente no *Software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* versão 22.0.

Numa primeira abordagem aos dados foi realizada a caracterização da amostra, recorrendo a tabelas de frequência absoluta (N) e relativa (%), para as questões habilitações académicas e cargo diretivo/nível de qualificação técnica.

No caso da idade e anos na função e por se tratar de variáveis numéricas, foram analisadas através de tabelas com valores mínimos, máximos, médias e desvios padrão, assim como os itens que compõem os cinco grupos de questões que compõem o questionário.

Posteriormente recorreu-se à análise inferencial, onde em primeiro lugar foi analisado se as variáveis numéricas (itens dos cinco grupo de questões) seguiam uma distribuição normal, dentro de cada um dos grupos de comparação (treinadores *versus* dirigentes).

Como a dimensão de cada grupo é inferior a 50, foi utilizado o teste *Shapiro-Wilk*, que tem como hipótese nula a existência de distribuição normal, que é rejeitada quando o valor do *sig* (ou valor de prova) é inferior ou igual a 0,05, não se verificando desta forma o pressuposto da normalidade, tendo de recorrer a testes não paramétricos.

Quando o valor do *sig* é superior a 0,05, a hipótese de existência de distribuição normal não é rejeitada, estando assim reunido o pressuposto da normalidade, pelo que estamos em condições de recorrer a testes paramétricos.

Após este procedimento estatístico e não se verificando em algumas situações, a existência de distribuição normal, recorreu-se a testes estatísticos paramétricos e, não paramétricos, com o objetivo de avaliar se o grau de importância atribuído aos vários itens é significativamente diferente entre treinadores e dirigentes.

Como a comparação é entre dois grupos independentes o teste paramétrico utilizado foi o teste *t-Student*, enquanto o teste não paramétrico foi o teste *Mann-Whitney*. Foi então testado se a média, para cada um dos itens, é igual entre treinadores e dirigentes.

Se o valor do *sig* obtido no teste estatístico for inferior ou igual a 0,05, esta hipótese é rejeitada pelo que estamos em condições de afirmar que existem diferenças significativas no grau de importância atribuído.

Caso o valor do *sig* seja superior a 0,05, não podemos rejeitar a hipótese atrás referida pelo que não temos evidência suficiente para afirmar que existem diferenças significativas.

Na análise para cada um dos grupos, recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman* ( $R$ ó de *Spearman*) pois pretendeu-se relacionar os itens do questionário com os anos nas funções, que para cada comparação, trata-se de duas variáveis numéricas ordinais.

Em primeiro lugar é necessário testar se o coeficiente de correlação é diferente de zero, para se poder concluir que a correlação existente entre as duas variáveis em análise é significativa.

Esta hipótese só é rejeitada quando o valor de *sig* é inferior ou igual a 0,05. Verificandose correlação significativa, analisamos o valor do coeficiente de correlação, que pode ser positivo ou negativo.

No caso de ser positivo, indica que mais anos na função, provoca em média, um aumento significativo no grau de importância atribuído aos itens.

Em caso de ser negativo, indica que indica que mais anos na função, provoca em média, uma diminuição significativa no grau de importância.

### **7.1.2. Caracterização da amostra**

No que diz respeito à amostra(tabela3), é de referir que todos os inquiridos são do sexo masculino. Independentemente de ser treinador ou dirigente, as habitações académicas mais frequentes são a licenciatura e o ensino secundário.

Todos os treinadores têm o IV nível de qualificação técnica enquanto metade dos dirigentes são presidentes do conselho de administração.

Tabela 3 – Amostra - Habilitações académicas, cargo diretivo (dirigentes) e nível de qualificação técnica (treinadores).

		Treinador		Dirigente	
		N	%	N	%
Habilitações Académicas	1º Ciclo	0	0,0%	0	0,0%
	2º Ciclo	0	0,0%	0	0,0%
	3º Ciclo	2	14,3%	0	0,0%
	Secundário	5	35,7%	2	33,3%
	Curso Técnico	0	0,0%	0	0,0%
	Profissional	6	42,9%	3	50,0%
	Licenciatura	1	7,1%	1	16,7%
	Mestrado	0	0,0%	0	0,0%
	Doutoramento	0	0,0%	0	0,0%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>
Cargo Diretivo/Nível de Qualificação Técnica	Administrador	0	0,0%	1	10,0%
	Diretor desportivo	0	0,0%	2	20,0%
	IV nível	15	100,0%	0	0,0%
	Presidente do conselho de administração	0	0,0%	6	60,0%
	Vice Presidente	0	0,0%	1	10,0%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>

Na tabela4podemos ver que a idade média dos treinadores inquiridos é de 44 anos enquanto a dos dirigentes é de 49 anos.

No que concerne aos anos na função, o valor médio para os treinadores é de 11,36 anos, enquanto para os dirigentes o valor médio é de 8,67 anos.

A idade mínima registada no grupo dos treinadores é de 36 anos e a máxima, 57 anos.

No grupo dos dirigentes, a idade mínima é muito próxima à dos treinadores, 35 anos, enquanto a máxima tem uma diferença de 7 anos (64 anos).

O mesmo acontece com os anos na função, pois os treinadores têm no mínimo 1 ano e os dirigentes, 2 anos e volta a existir uma diferença, mas agora de 13 anos, no máximo: 32 anos no grupo dos treinadores e 19 anos, no grupo dos dirigentes.

Tabela 4—Amostra -Idade e anos na função.

		N	Mínimo	Máximo	M±DP
Idade (anos)	Treinador	15	36	57	43,73±5,95
	Dirigente	8	35	64	48,88±9,79
Anos na Função (anos)	Treinador	14	2	32	11,36±7,47
	Dirigente	6	1	19	8,67±6,19

M=Média; DP=Desvio Padrão

## 7.2. Apresentação e Discussão de Resultados

### 7.2.1. A importância da intervenção do treinador na tomada de decisão relativa “aos recursos humanos”

No que concerne a resultados estatísticos propriamente ditos, na tabela 5 podemos verificar que existem diferenças significativas entre os treinadores e dirigentes inquiridos no que respeita à importância atribuída à participação do treinador na tomada de decisão relativa à contratação do praticante desportivo profissional; às condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante e à contratação/constituição da equipa de *Scouting*, sendo os treinadores o grupo que considera mais importante a sua participação no processo respetivamente a estes três fatores.

Dos restantes itens e embora não sendo significativa a diferença, é de referir a estratégia do clube/SAD na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento, pois no grupo dos treinadores a média é de 2,73 (relativamente importante) contra 2,20 (pouco importante) no grupo dos dirigentes.

Tabela 5 -A intervenção do treinador -recursos humanos

		Mínimo	Máximo	M±DP	Teste estatístico
Na contratação do praticante desportivo profissional (futebolista) (*)	Treinador	4	5	4,67±0,49	$U = 27,500$ $sig = 0,007$
	Dirigente	2	5	3,80±0,79	
Nas condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante (*)desportivo profissional (futebolista)	Treinador	2	4	3,27±0,70	$U = 38,500$ $sig = 0,041$
	Dirigente	1	5	2,50±1,18	
Na estratégia ao nível do futebol de formação	Treinador	2	5	3,73±0,96	$U = 58,500$ $sig = 0,599$
	Dirigente	3	5	4,00±0,87	
Na estratégia do clube/SAD na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento	Treinador	1	4	2,73±0,88	$U = 51,500$ $sig = 0,196$
	Dirigente	1	4	2,20±1,14	
Na contratação/constituição da equipa de <i>Scouting</i> (*)	Treinador	2	5	4,33±0,98	$U = 35,000$ $sig = 0,026$
	Dirigente	3	4	3,60±0,52	
Na alienação de direitos desportivos e económicos dos praticantes desportivos profissionais (futebolistas)	Treinador	1	5	2,87±0,99	$U = 68,000$ $sig = 0,723$
	Dirigente	2	5	3,20±1,14	
Na contratação/constituição da equipa médica do clube/SAD	Treinador	1	5	3,27±1,28	$t = 1,158$ $sig = 0,259$
	Dirigente	1	5	2,70±1,06	

(\*) existem diferenças significativas; M=Média; DP=Desvio Padrão;  $U$ =Estatística de teste Mann-Whitney;  $t$ =Estatística de teste *t-Student*

Analisados os dados, parece-nos relevante refletir sobre a informação recolhida acerca do processo de contratação do praticante desportivo, das condições contratuais e da intervenção do *Scout*, pois estes revelam-se variáveis influentes em todo o contexto que conduz à contratação do praticante desportivo.

Os pontos de vista antagónicos entre dirigentes e treinadores geram diferenças significativas nestas três variáveis. A título de exemplo, um dos inquiridos referiu, nas perguntas abertas, que o facto do pouco conhecimento que detinha acerca do treinador e de não existir grande afinidade no início da sua relação com o técnico, poderia ser causadora dessa dificuldade, ou seja, o desconhecimento acerca da personalidade e das suas competências profissionais, coloca reservas no momento de conceder autonomia e de aceitar em larga escala a participação do treinador na tomada de decisão nesta categoria.

Neste particular, Bolchover & Brady (2006, p.22) referem que *“a escolha do treinador certo é o maior valor que um presidente pode oferecer a um clube de futebol”*.

Ora, parece-nos que um maior conhecimento acerca do treinador, do seu percurso profissional, dos seus conhecimentos e das suas competências e, com o estreitar das relações interpessoais, levaria a uma tomada de decisão por parte do dirigente mais assertiva e menos precária. A argumentação apresentada pelo dirigente parece ser revelar que independentemente da necessidade de contratar o treinador o importante é ocupar essa vaga, mesmo que o preço a pagar seja dos mais elevados.

Isso cria-nos também dúvidas. Por um lado um desenvolvimento nas relações entre ambos pode permitir uma maior eficiência na organização, no entanto e, para o lado oposto, parece-nos óbvio que a ausência dessa cumplicidade pode ser geradora de constrangimentos na relação entre ambos podendo originar as chamadas chicotadas psicológicas do treinador, com os custos agregados para as partes, onde o processo é desvalorizado em detrimento do desempenho da equipa. Essa é uma constante na realidade diária das equipas de futebol, onde os 90 minutos de jogo determinam o julgamento do treinador (Bolchover & Brady, 2006).

Assim parece-nos ser pertinente, colocar a dúvida acerca das variáveis que levam à contratação do próprio treinador. Estas diferenças podem também consubstanciar que, de entre muitos cenários possíveis, o mediatismo, a necessidade do reconhecimento público, pelo alcançar do sucesso, parece-nos promover até certa medida, aspetos narcisistas e egocentrismos de personalidade na forma como estas questões são relevadas pelos dirigentes.

Por outro lado um provável conhecimento do dirigente acerca do meio futebolístico e porventura face seu estatuto de dirigente profissional, a experiência que detêm do

mercado, ou as relações inter pessoais privilegiadas que mantêm com outros dirigentes e com agentes de jogadores, justificam este posicionamento do dirigente, que nos parece redutor e evitado de fragilidades, face à delicadeza com que se reveste o momento da contratação do jogador.

Vejamos as diferenças entre treinadores e dirigentes acerca da participação na tomada de decisão no momento da contratação do praticante desportivo profissional.

#### **7.2.1.1. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da contratação do praticante desportivo profissional (futebolista)**

Aceitamos com naturalidade que os treinadores (4,67) relevem com alto sentido de responsabilidade a sua intervenção nesta variável, considerando a sua participação na tomada de decisão como muito importante.

É uma variável relacionada com questões técnicas e de formação profissional na atividade, ou não fossem os treinadores, especialistas e produtores de Desporto (Almada et. al, 2008), com elevada responsabilidade e preponderância no processo que conduz à contratação do praticante.

É espectável que a decisão do treinador acerca da contratação do praticante desportivo assuma relevante importância para o futuro da organização. É no entanto entendimento, que esse momento aconteça com o treinador na posse de toda a informação de todas as variáveis em jogo, ou seja, que conheça os capitais financeiros disponíveis, os praticantes que já fazem parte do grupo de trabalho e que seja conhecedor do projeto do clube/SAD, dos seus objetivos e da sua cultura.

Os treinadores com as suas respostas (4,67) parecem querer assumir que os indicadores relacionados com o jogo (micro gestão) são valorizados, mais objetivamente, a escolha do praticante e das suas características, ou o contributo e influência da integração desses praticantes nas estratégias de natureza competitiva.

Porventura o conhecimento que detém acerca da competição, do mercado de jogadores, da relação com os agentes e as relações interpessoais criadas, tornam o treinador num agente privilegiado para participar na tomada de decisão deste processo. Já o referimos anteriormente, Mourinho (2012) entende que no futebol e apesar das constantes mudanças existentes, são os treinadores quem escolhem as equipas.

Já o posicionamento do dirigente apresenta fragilidades nesta discussão. Comparando com a tendência das suas respostas, em relação à alienação dos direitos desportivos, quando valoriza significativamente a participação do treinador.

Possivelmente constrangimentos financeiros e a necessidade de equilíbrios dentro da organização levam a que, os dirigentes considerem menos significativa a participação do treinador no processo de contratação de praticantes desportivos (3,80).

Imaginemos que num processo de contratação o treinador procura no mercado a aquisição de praticantes desportivos com um estado maturacional competitivo e cronológico adiantado, para a composição do seu plantel. Por sua vez, o dirigente tendo em conta as linhas orientadoras de gestão da organização, valoriza mais a contratação do praticante que apresente outros indicadores que conduzam a uma rentabilização futura ou seja, um processo de contratação, valorização e posterior venda dos direitos desportivos e que, garanta mais-valias desportivas e financeiras para o clube/SAD.

Confrontando os interesses desportivos do treinador, com os possíveis interesses financeiros e desportivos da organização, estes podem acarretar visões diferentes em relação ao tipo de praticante a contratar. Ou seja, um processo onde o objetivo entre o resultado imediato, por confronto com os possíveis lucros a obter com as contratações entretanto efetuadas pode conduzir a diferenças de opinião.

Dessa feita, através de um processo de custo benefício, a convergência de interesses entre dirigente e treinador deve fluir ao encontro dos interesses da organização, o que por vezes e, como atrás referido por Castro et al. (2011) não é fácil de alcançar no interior das organizações.

#### **7.2.1.2. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca das condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante desportivo profissional (futebolista)**

Parece-nos natural que os treinadores queiram participar na tomada de decisão acerca das questões contratuais entre o clube/SAD e o praticante (3,27) ao contrário dos dirigentes que não relevam em muito a sua participação (2,50). Essa parece ser uma variável de inegável conflito no interior dos grupos, nomeadamente as assimetrias que porventura existam na massa salarial dos praticantes, o próprio estatuto, bem como o prestígio e o reconhecimento público do seu percurso.

O contrato de trabalho a estabelecer entre as partes pode ser um documento que absorva diversos conteúdos, como qualquer contrato depende da imaginação e interesse das partes e dos objetivos que pretendam alcançar, daí que os constrangimentos possam suceder, quando os objetivos individuais colidem com os da equipa por força de uma decisão do treinador, Mourinho (2013) refere que o *“treinador agora tem de trabalhar*

*muito mais próximo da direção do clube na área financeira*”a título de exemplo, vejamos:

- Entre praticante e clube/SAD é acordado que por cada golo que marque obtêm um lucro financeiro;
- Entre praticante e clube/SAD é acordado que um determinado número de jogos ou tempo de jogo realizado, implica uma melhoria contratual;
- As assimetrias nos valores entre contratos de jogadores utilizados em detrimento de jogadores que não são as primeiras escolhas do treinador;
- A simples primazia na escolha do número da camisola;
- A escolha do capitão de equipa;
- Valores financeiros em percentagem sobre futuras transferências.

Estes exemplos podem ser causadores de conflitos que potenciem realidades de difícil resolução. Neste quadro de referência, julgamos ser pertinente que os treinadores queiram tomar parte nestas decisões de forma a gerirem a sua atuação através de comportamentos ajustados ao contexto da sua profissão, implica que enquanto gestor deva possuir, para além de competências ao nível da liderança, atributos como a visão e a perceção estratégicas (Bolchover & Brady, 2006).

#### **7.2.1.3.A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da contratação/constituição da equipa de *Scouting***

Relativamente à contratação/constituição da equipa de *Scouting*, as diferenças estatisticamente significativas verificadas na tabela 5, parecem indicar que

comparativamente com os dirigentes (3,60), os treinadores valorizam mais a sua participação nesta tomada de decisão (4,33).

Enquadremo-nos neste cenário de elevada complexidade. É óbvio que perante todas as evidências reveladas os treinadores parecem ter grande vantagem em influenciar o *Scout* da sua organização, ou não será esse recurso humano fundamental para a prospeção e avaliação, enquanto especialista, de novos desportistas para integrar os quadros dessa organização (Garganta, 1998).

Por outro lado, e atendendo aos objetivos da organização, a perceção que os dirigentes apresentam relativamente a esta variável e face à tendência das suas respostas parece que, não descurando a componente desportiva, é provável que outras variáveis estejam subjacentes neste processo de prospeção de novos desportistas para o clube/SAD, tais como a idade, a nacionalidade, as limitações do ponto de vista regulamentar das diferentes culturas de mercado, interesses de patrocinadores e *merchandising*, influência e/ou interesses de outros agentes parceiros de mercado, ou valores dos investimentos financeiros a realizar.

Não nos podemos esquecer naturalmente da necessidade que as organizações sentem no angariar de capitais, nomeadamente os financeiros, situação agregada à venda dos direitos desportivos dos praticantes. A dialética de objetivos entre treinador, com os seus interesses desportivos e os objetivos da macro gestão da organização, podem originar um contexto complexo de convergência de interesses.

Mais uma vez parece-nos que, o conhecimento que a organização detenha no momento da contratação do treinador que o treinador tenha da organização é fundamental para o esbater destas realidades. Dessa forma a importância acerca da contratação do recurso humano *Scout*, parece ser reveladora de interesses que quando colocados ao serviço da

organização, torna-se uma ferramenta com grande probabilidade de influenciar a tomada de decisão.

#### **7.2.1.4. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da alienação de direitos desportivos e económicos do praticante desportivo profissional (futebolista)**

Embora não tendo apresentado diferenças estatisticamente significativas, e aproveitando a linha de pensamento acima utilizada dialética de objetivos entre treinador, com os seus interesses desportivos e os objetivos da macro gestão da organização, parece-nos importante que nos debruçemos um pouco sobre as questões relacionadas com a alienação de direitos desportivos dos praticantes.

Contrariamente ao valor médio dos itens referentes à contratação do praticante desportivo e às condições contratuais a estabelecer, onde os treinadores relevam que é muito importante a sua participação, no que respeita a alienação dos direitos desportivos, já não valorizam tanto a sua participação para o processo de tomada de decisão, Castro et al. (2011), referem que o treinador tem poder dentro das organizações.

Ou não será, o momento em que o treinador participa na contratação de um desportista, é tão importante quanto o momento em que a organização vai transferir os direitos desportivos de um desportista? Esta parece-nos de facto uma contradição na tendência das respostas recolhidas.

De volta aos dados obtidos, os dirigentes (3,20) valorizam mais a participação dos treinadores nesta tomada de decisão que os próprios técnicos (2,87).

Ora, isso pode levar-nos a extrapolar que os dirigentes valorizam o trabalho do treinador, no desenvolvimento e valorização do praticante e, ao mesmo tempo reconhecem no treinador, competência e conhecimentos, que conduzem a processos de gestão do grupo de atletas, onde com maior ou menor dificuldade são capazes de suprir possíveis lacunas causadas pela transferência de um ativo.

Pelo quadro apresentado, é possível também extrapolar que os dirigentes consideram que o treinador pode ser um bom mediador na forma como encara, porventura, a transferência dos direitos desportivos de um atleta, no momento de angariar elevados recursos financeiros para a sua organização.

É muito provavelmente, uma tendência que deve ser estudada futuramente, pois é nosso entendimento que esta é uma variável importante para a ação e atenção do treinador, senão vejamos:

- A venda de um ativo pode implicar elevados custos na gestão e estratégia da equipa, nomeadamente nos aspetos psicológicos, táticos e de estratégia, conduzindo provavelmente a profundas alterações no processo da micro gestão.
- A provável substituição desse praticante. De que forma o faz?
- Apresenta solução à sua substituição?
- Existe solução alternativa quer interna, quer externamente no mercado?
- A venda dos direitos desportivos desse desportista, traduzir-se-á no lucro desejado e a sua ponderação representa uma significativa mais-valia, num processo de custo benefício, quando comparado com os objetivos inicialmente propostos e combinados?

- Por outro lado, a própria organização posiciona-se no mercado e na própria competição com essa finalidade, arriscando possíveis vantagens ou desvantagens em consequência dessa intencionalidade, são esses os seus objetivos?

Entendemos que esta é uma variável de elevada importância e que o treinador não pode negligenciar a sua intervenção, parece-nos que o que deveria acontecer é precisamente o oposto. Esse desalinhamento poderá acontecer por variadíssimas razões, sendo legítimo que coloquemos se não poderá ser, por exemplo:

- Por uma falta de “*olhar*” sobre o contexto que o rodeia, quer interna quer externamente.
- Por desconhecimento da complexidade da sua profissão e da dimensão do fenómeno.
- Por alianças com a organização, cedendo a sua posição, devido à precaridade do seu posicionamento dentro da organização.
- Por dependência e interesses de ordem financeira.

Ora, neste particular, parece-nos que a visão dos treinadores acerca da importância referida na questão da alienação dos direitos desportivos do praticante desportivo, deveria caminhar no mesmo sentido, que a tendência das respostas obtidas acerca da participação na contratação de praticantes desportivos, ou seja “muitíssimo importante”, pois trata-se de uma variável influenciadora da gestão diária do seu trabalho.

Entendemos que, apesar do sentido que queiramos observar, estas duas categorias influenciam-se mutuamente de forma vincada, pelo que o parecer de um especialista ou produtor de desporto, neste caso o treinador parece ser de extrema relevância.

Entendemos também ser pertinente que a manifestação revelada pelo dirigentes nestas duas categorias são reveladoras de um espaço marcadamente destinado aos treinadores, pelo que julgamos pertinente que estes possam de forma competente junto do vértice estratégico das organizações e, no momento de decisão, ser capazes de influenciar, propondo e aconselhando a melhor escolha, conforme refere Mitzenberg (2010), de forma a minimizar custos, ou até, valorizar e aumentar rendimentos e respetivos lucros, face à decisão tomada.

**7.2.1.5. A importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia ao nível do futebol de formação, da estratégia do clube/SAD na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento e na contratação/constituição da equipa médica do clube/SAD.**

Relativamente aos restantes itens da tabela 5, embora não tendo apresentado diferenças estatisticamente significativas, as mesmas parecem-nos estruturantes para todo o processo que conduza à influência do treinador relativamente à tomada de decisão no processo de macro gestão.

Em relação ao futebol de formação em média os dirigentes (4,00) consideram mais importante a participação na tomada de decisão do treinador quando comparados com os treinadores (3,73).

Estatisticamente não existem diferenças significativas o que nos leva a considerar que os dirigentes atribuem o mesmo grau de importância que os treinadores à sua participação no processo. Os valores apresentados pelos dirigentes (4,00) parecem reforçar o princípio que o futebol de formação é uma dimensão na qual os treinadores mais devem

intervir, provavelmente considerando a importância para a indústria do futebol a dimensão futebol de formação.

Provavelmente este posicionamento dos treinadores está diretamente relacionado com a dimensão do futebol a que este estudo se destina e onde estes profissionais atuam, ou seja ao alto rendimento, no entanto parece-nos uma visão redutora sobre a importância do tema.

Aceitamos que o treinador quando contratado para o futebol de alto rendimento em Portugal, a sua obsessão e preocupação se centralize predominantemente no sucesso desportivo da equipa profissional, face a precaridade do lugar, à necessidade de ganhar e apresentar resultados, à pressão dos dirigentes, da massa adepta e da própria crítica que a comunicação social os expõe permanentemente.

O projeto até pode ter alicerces e não implicar que o treinador principal (em determinada altura) tenha de intervir na formação. Pode ter sido contratado por outras competências, por exemplo tirar o máximo rendimento dos jogadores que sejam colocados à sua disposição para trabalhar. Até podem ser todos da formação.

Por outro lado, consideramos que os técnicos em média (3,73) não negligenciam esta vertente, aliás não o devem fazer, não o podem fazer, ou não fosse o futebol um produto que na contemporaneidade tem-se revelado valioso (Castro et al., 2011).

Pires (2007) refere que a cultura de clube/SAD, a relação de empatia a criar com a massa adepta do clube/SAD e a visão de futuro, e como os agentes se envolvem, fazem do futebol de formação uma área de produção de apoio ao alto rendimento que não pode ser desvalorizada pelos treinadores.

Por outro lado os dirigentes (4,00) entendem que a participação do treinador é muito importante nesta categoria, naturalmente valorizam a atuação do treinador. Provavelmente em face da cultura do clube/SAD e a sua história, a sua própria dimensão, a sua visão para o negócio, olhando para o futebol de formação como uma área onde o lucro em relação ao investimento realizado, parece-nos ser elevado, e não estamos apenas a falar de capitais financeiros.

Referimo-nos porém a outros capitais, entre eles, a relação com o contexto social do clube/SAD, a sua imagem, o orgulho da sua massa adepta e o carinho que esta desponta pelo surgimento de um jovem praticante profissional, na equipa mais representativa do seu clube ou SAD (Bolchover & Brady, 2006), ou até num mercado de maior dimensão, através de uma transferência de direitos desportivos.

Por sua vez, o lucro dessa transferência pode representar uma inegável valia para a organização e, até provavelmente à exposição mediática que esse desportista detém na indústria, criando e reforçando os laços de afinidade, o orgulho e reconhecimento, a identificação entre a organização, os adeptos e até os patrocinadores e financiadores.

Embora não sendo significativa a diferença no que se refere à relação com os agentes ou empresas de agenciamento, e aproveitando o enquadramento contextual que temos vindo a seguir, achamos importante relevar que os treinadores (2,73) e dirigentes (2,20) consideram “pouco importante” esta relação.

Por um lado o treinador (2,73) ao não valorizar a sua participação na tomada de decisão acerca da relação com os agentes de jogadores e, ao não aproveitar esta janela de oportunidade, esbanja possivelmente a possibilidade de aceder ao mercado de jogadores de forma direta.

Por outro, os dirigentes (2,20) ao considerarem como pouco importante a participação do treinador, pode ser reveladora de não quererem a participação do treinador em determinados momentos, do nosso ponto de vista, não faz muito sentido.

Este parece ser um momento crítico por tudo o que envolve, variáveis que influenciam determinantemente a relação da organização com o mercado de jogadores, onde os capitais financeiros e as influências sucedem com alguma frequência. Do nosso ponto de vista a relação entre treinador e dirigente deve acontecer de forma limpa e clara, sempre nos superiores e legítimos interesses da equipa.

Provavelmente, o desconhecimento por parte do dirigente acerca das qualidades do treinador possam condicionar e colocar reservas na sua participação a este nível. Ao mesmo tempo parece pertinente relevar que outras variáveis podem influenciar esta orientação do dirigente. Já o afirmamos, o futebol de alto rendimento é um negócio que envolve capitais de variada natureza, entre eles os financeiros, é público que nesta dimensão despontam em determinados momentos ligações entre os diversos agentes que consubstanciem uma cumplicidade que pode conduzir á especulação. Muitas das vezes essa cumplicidade suporta interesses que nos parece extravasar as verdadeiras razões, as de índole desportiva, aquelas que deveriam consubstanciar e justificar as contratações de jogadores.

Parece-nos que os cuidados a manter nesta decisão quer por parte dos dirigentes, quer por parte dos treinadores devem estar perfeitamente definidos, dentro de um processo custo-benefício, na oferta de mercado, na capacidade de investimento que as organizações possuem, no rendimento que é expectável, bem como o lucro a obter, sejam eles do ponto de vista desportivo, quer seja do ponto de vista

económico/financeiro, capitais que consideramos fundamentais para o concretizar do negócio (Tadeu, 1997).

Julgamos que é desta aproximação que devem nascer as melhores sinergias que conduzam à tomada de decisão, o treinador, com as suas competências avalia, analisa e propõe ao vértice estratégico, cabendo aos dirigentes empreender as necessárias *démarches* à concretização ou não do negócio.

O Dirigente não se limita a fazer a vontade ao treinador, ele tem de ter uma visão de conjunto e pode considerar que numa análise custo-benefício o investimento não se justifica. Por exemplo, pode não compensar fazer grandes investimentos em janeiro para tentar ser campeão, pois o investimento necessário pode não ser recuperável mesmo que sejam campeões.

Nesta discussão podem ocorrer riscos e danos, obviamente que a dimensão económica que o negócio acarreta, os capitais financeiros que normalmente estão envolvidos nesta operação, implica por parte dos agentes envolvidos, comportamentos éticos e deontológicos assertivos, face a possíveis “*tentações*” que este negócio envolve.

Os valores e os princípios dos treinadores conforme refere Araújo (2009), dirigentes e agentes de praticantes desportivos, são determinantes para que esta relação tripartida prolifere de forma séria e limpa dentro das organizações.

Julgamos que grande parte das resistências que existem nesta dimensão, estão precisamente relacionados com, possíveis climas onde prolifera a ausência da responsabilização e de confiança entre as partes.

Este cenário leva-nos a relevar uma outra questão.

Da possível necessidade desta dimensão do Desporto Profissional, criar nos clubes/SAD's um *Scouting* acerca de treinadores, de forma a recolher todas as possíveis informações e, acompanhamento, contribuindo muito provavelmente e, se for caso disso, para uma melhor tomada de decisão no momento da contratação. A este respeito Bolchover & Brady (2006) referem que a melhor forma de selecionar um treinador é analisar o seu percurso, com recurso ao seu currículo na orientação de equipas.

No que diz respeito ao corpo clínico, não existem diferenças de opinião significativas entre os dirigentes e os treinadores. No entanto os treinadores (3,27) quando comparados com os dirigentes (2,70) valorizam mais a sua participação na tomada de decisão referente à contratação da equipa médica.

Vejamos e a título de exemplo um possível cenário que se relaciona com o diagnóstico clínico acerca de uma lesão, onde a ação dos agentes e técnicos de apoio médico, clínico e medicamentoso, pode ser uma ferramenta de elevada importância.

As baixas e as altas clínicas, o período de baixa médica, consequência de uma lesão, acarretam elevados custos para as partes, pois interferem com a estratégia do treinador, que aparentemente necessita do jogador nas melhores condições e apto clinicamente para o utilizar durante a competição, tornando assim, porventura mais competitiva a sua equipa, no oposto pode interessar manter o atleta com baixa médica, naturalmente com a cumplicidade do departamento médico, uma estratégia para gerir o grupo e evitar assim um possível confronto no momento de optar na escolha dos jogadores para competir.

Aos dirigentes e queremos acreditar que em casos episódicos, pode interessar a baixa médica prolongada do jogador, poupando no seu salário, nestes casos suportados pelo seguro de acidentes de trabalho, apesar da existência de um período de carência. Esta

situação que nos parece desconcertante, mas possível de suceder, ao inverso pode causar elevadas perturbações nas organizações, ou seja quando largos períodos de inatividade causados por baixas médicas em consequência de lesões, colidem com os interesses financeiros, resultantes de uma possível venda dos direitos desportivos do jogador e causando graves prejuízos financeiros.

Ora, parece-nos que a ausência, por razões do foro clínico dos praticantes desportivos, implica custos elevados, relacionados com a sua inatividade. Ainda neste cenário, mas extrapolando o pensamento, imaginemos as consequências e danos, sejam eles materiais ou humanos surgidos com um problema de um controlo positivo de doping num praticante desportivo de alto rendimento, utilizado numa qualquer competição.

Por outro lado, as equipas técnicas são compostas com especialistas de vária ordem. Nesta linha de pensamento, é pertinente julgar porventura que os treinadores queiram participar na escolha do quadro clínico, por se tratar precisamente de uma área sensível e que representa importância elevada no desenvolver da sua ação.

Perante o quadro atual, a zona de conforto e a sua estabilidade emocional para o trabalho tem revelado que, os treinadores gostam de trazer a sua própria equipa de trabalho, inclusive colocando o lugar do médico em equação, quando anteriormente isto não se verificava, pois tratava-se de um elemento fixo e estável na estrutura do clube/SAD, que perdurava ao longo dos anos (Bolchover & Brady, 2006).

Não extrapolemos as causas que originaram essa possível situação, mas antes posicionemo-nos neste possível quadro. É um cenário possível, aconteceu no passado e provavelmente acontecerá no futuro, independentemente das responsabilidades dos técnicos de saúde, ou por negligência do próprio praticante, que consequências e que efeitos colaterais, causam ao treinador, e à organização?

Julgamos que nas organizações a assertividade, a comunicação, o conhecimento, devem contribuir para um clima de confiança, onde as partes não podem ser entendidas como a sua soma, mas antes e de forma inequívoca, devem ser integradas e influenciadoras umas com as outras, na busca incessante da otimização dos recursos, procurando uma maior eficiência, com recurso a avaliação de custo-benefício numa perspectiva de potenciar os investimentos, evitando contrariedades que conduzam a processos dolorosos.

A este respeito Lopes (2005) diz-nos que o recurso a uma análise de custo-benefício é importante no momento da tomada de decisão, quando o pretendemos fazer de maneira consciente e onde se pretende medir as consequências dessa mesma decisão

Em relação ao momento nas organizações em que os objetivos de longo prazo se sobrepõem aos de curto prazo, Bolchover & Brady (2006) referem que, essa estratégia deve ser comunicada a toda a rede de apoio do clube/SAD, inclusive aos adeptos.

Parece-nos que esta é uma variável em que treinadores e dirigentes devem compreender e convergir tendências potenciando as relações interpessoais, adotando intencionalidades e comportamentos ajustados aos seus interesses e aos da organização.

### **7.2.2. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia relacionada com os preços a praticar na venda de ingressos, marca, marketing e *merchandising***

No seguinte grupo de questões (Tabela 6), não existe evidência suficiente para afirmar que a opinião difere significativamente entre treinadores e dirigentes, uma vez que os valores de prova dos testes estatísticos são todos superiores a 0,05.

Em média os treinadores (2,47) consideram como pouco importante a sua participação na tomada de decisão na estratégia de preços a praticar na venda de ingressos/quotizações para os jogos. Os dirigentes (1,80) consideram a participação do treinador como nada importante nessa mesma variável.

Nas estratégias relacionadas com o marketing (2,93 / 2,40) e *merchandising* do clube/SAD (2,67 / 2,00) e também na estratégia comercial relacionada com a marca do clube/SAD (2,87 / 2,67) treinadores e dirigentes convergem na opinião de que a participação do treinador é pouco importante, ainda que os dirigentes valorizem menos a participação dos treinadores.

Tabela 6 - A intervenção do treinador- preços de ingressos, marca, marketing e *merchandising*

		Mínimo	Máximo	M±DP	Desvio Padrão
Na estratégia de preços a praticar na venda de ingressos / quotizações para os jogos	Treinador	1	5	2,47±1,06	$U = 47,000$
	Dirigente	1	3	1,80±0,79	$sig = 0,129$
Na estratégia comercial relacionada com a marca do clube/SAD	Treinador	1	5	2,87±1,19	$U = 47,000$
	Dirigente	1	3	2,20±0,63	$sig = 0,129$
Nas estratégias relacionadas com o marketing do clube/SAD	Treinador	1	5	2,93±1,22	$t = 1,198$
	Dirigente	1	4	2,40±0,84	$sig = 0,243$
Nas estratégias relacionadas com o <i>merchandising</i> do clube/SAD	Treinador	1	5	2,67±0,98	$U = 42,000$
	Dirigente	1	3	2,00±0,67	$sig = 0,071$

M=Média; DP=Desvio Padrão; U=Estatística de teste Mann-Whitney; t=Estatística de teste *t-Student*

Relativamente à tabela acima apresentada os dirigentes consideram nada importante a participação do treinador na tomada de decisão acerca das variáveis relacionadas com a estratégia de preços a praticar para os jogos e como pouco importante a participação destes em relação à estratégia comercial da Marca, do marketing e do *merchandising*.

Ora, parece-nos uma visão demasiado conservadora dos dirigentes acerca do papel e importância que o treinador detém no fenómeno.

Por ventura por acharem que o treinador não tem competências a esse nível, o que em muitos casos até pode ser verdade. Alguns treinadores quanto menos falarem e aparecerem melhor. É o velho ditado que não prejudicar já ajuda, ou inclusive não quererem que o treinador se envolva em determinados assuntos.

Os treinadores apesar de valorizarem mais a sua participação do que os dirigentes em todas as variáveis, consideram-na também pouco importante, revelando talvez um desconhecimento acerca da forma como atuar ou simplesmente não querendo envolver-se no assunto, parecendo-nos no entanto um pouco estranho essa tomada de decisão, uma vez que o produto final a apresentar é influenciado por todas as variáveis em jogo.

**7.2.2.1.A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia de preços a praticar na venda de ingressos/quotizações para os jogos do clube/SAD**

O preço dos bilhetes para um jogo de futebol, pode estar diretamente relacionado com o número de espectadores presentes no estádio (Soriano, 2010), parece-nos pertinente considerar que o próprio adversário, o grau de dificuldade desse jogo, e a classificação das equipas possa ser gerador do interesse dos consumidores à data da realização do jogo.

Esta possibilidade pode passar por uma estratégia comercial, a diminuição do valor do ingresso, tornando possível um aumento do número de espectadores. A dimensão de espetáculo, a sua divulgação e valorização do praticante e do próprio treinador, bem como a expansão, crescimento da própria organização, pode porventura ser influenciada por essa estratégia (Soriano, 2010).

Preocupa-nos que o dirigente considere como pouco relevante a participação do treinador acerca da estratégia a seguir pelo clube/SAD a este respeito.

Segundo Araújo (2009) a partida é o treinador, quem melhor conhece e interage com os atletas, possivelmente para treinadores e jogadores é mais motivador atuar num estádio com uma massa de adeptos em maior número, e onde essa variável pode promover uma melhor performance desportiva do praticante, face ao apoio e incentivo que recebe das bancadas.

Parece-nos no entanto um pouco estranho que o próprio treinador considere como pouco importante (2,47) a sua participação a este nível de decisão. Terá mais vontade de ter apoio ou medo de ser contestado.

Será que a pressão do resultado, o receio dos assobios e dos lenços brancos por parte dos adeptos, não pode ser influenciadora para esta orientação do treinador? Se assim for, até é bom que esteja pouca gente no estádio.

**7.2.2.2. A Importância da intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia relacionada com a Marca do clube/SAD, na estratégia de Marketing e na estratégia relacionada com o *Merchandising* do clube/SAD**

Os treinadores e praticantes desportivos são normalmente figuras que os clubes/SAD'S utilizam como referência da sua marca, a imagem da organização, quando pretendem em algum momento, divulgar ou promover uma ação junto da sociedade onde se inserem (Soriano, 2010).

Curiosamente, os treinadores assumem como “pouco importante” a sua participação na tomada de decisão nas variáveis relacionadas com a marca do clube/SAD (2,87), marketing (2,93) e *merchandising* (2,67).

Por sua vez os dirigentes consideram também como pouco importante a participação do treinador em relação à marca do clube/SAD (2,20), marketing (2,40) e *merchandising* (2,00).

No entanto os treinadores valorizam ligeiramente a sua participação quando comparada com a opinião dos dirigentes.

A imagem corporativa de uma equipa de futebol, a necessidade de decidir, se utiliza indumentária desportiva por detrimento com uma outra mais conservadora para uma digressão pode implicar com interesses de patrocinadores, parece-nos que essa tomada de decisão deva ser partilhada com o treinador.

O treinador é o responsável pelo domínio de todas as variáveis que influenciam o processo de micro gestão da equipa, esta necessidade de articular com a macro gestão, pode evitar constrangimentos de natureza desportiva e ao mesmo tempo evitando colidir com interesses económicos, evitando causar atritos de difícil resolução, parece mais uma vez que o domínio das ferramentas conceptuais de gestão (Almada et al. 2008), nomeadamente o recurso ao custo-benefício para avaliar os momentos é uma medida ponderada e possivelmente conciliadora dos interesses da organização.

A presença em ações independentemente da sua natureza, os dias em que as mesmas se realizam, a ausência por períodos de tempo prolongados dos jogadores para a concretização desses eventos, implicam custos, na relação com a micro gestão.

Mesmo que alguns dados do nosso estudo o contrariem, continuamos a pensar, tal como Marques (2001), Costa (2005), Almada et al (2008) e Araújo (2009), que a importância do treinador enquanto personalidade detentora de um vasto leque de competências, vai muito além da gestão micro do processo de treino. Imaginemos que para um spot publicitário foi solicitado por um patrocinador da organização um determinado jogador sem conhecimento do treinador e que por razões várias o treinador entende não o deve expor publicamente. Que consequências?

Este simples episódio pode causar perturbações desagradáveis, no entanto e de forma pragmática tentamos demonstrar que uma simples desarticulação pode ter custos elevados e que provavelmente o treinador não pode alhear-se, nem deixar-se alhear destes momentos.

Um dos dirigentes inquiridos referiu nas respostas abertas do inquérito que a possibilidade do treinador se envolver nestas dimensões, aumenta de acordo com o grau académico, e o nível de aculturação que o treinador possui.

Essa perspetiva provavelmente redutora, mas de certa forma convergente com a tendência média das respostas dos dirigentes quando consideram de pouca importância a participação do treinador nas questões relacionadas com a marca, marketing e *merchandising*, pode no entanto inquinar toda uma realidade atual no futebol de alto rendimento em Portugal.

Na generalidade a média das respostas dos dirigentes correspondeu a um grau de “pouca importância”.

### 7.2.3. A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia da comunicação e das ações publicitárias num clube/SAD

Relativamente à importância atribuída à participação do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia de comunicação do clube/SAD, ações publicitárias ou campanhas promocionais com patrocinadores do clube/SAD e onde estão envolvidos os praticantes desportivos (Tabela7), não difere significativamente entre treinadores e dirigentes (valores de *sig* superiores a 0,05), referindo que a importância atribuída pelos treinadores, em relação à estratégia de comunicação do clube/SAD em média, situou-se no “Muito importante”(4,00) enquanto pelos dirigentes, no “Relativamente importante” (3,30).

Relativamente às ações publicitárias, existe uma evidente convergência de opinião entre treinadores (3,47) e dirigentes (3,20), ambos consideram como “Relativamente importante” a participação do treinador, embora os treinadores considerem mais significativa a sua *participação*.

Tabela 7—A participação do treinador acerca da - estratégia da comunicação e ações publicitárias

		Mínimo	Máximo	M±DP	Desvio Padrão
Na estratégia de comunicação do clube/SAD	Treinador	3	5	4,00±0,76	<i>U</i> = 45,500 <i>sig</i> = 0,103
	Dirigente	1	4	3,30±0,95	
Nas ações publicitárias ou campanhas promocionais com patrocinadores do clube/SAD e onde estão envolvidos os praticantes desportivos	Treinador	2	5	3,47±0,83	<i>U</i> = 62,000 <i>sig</i> = 0,495
	Dirigente	2	4	3,20±0,79	

M=Média; DP=Desvio Padrão; *U*=Estatística de teste Mann-Whitney

### **7.2.3.1.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia de comunicação de um clube/SAD**

Considerando estas tendências, parece-nos que a estratégia de comunicação de uma organização deve estar devidamente definida, evitando que os seus agentes não se exponham a contrariedades desagradáveis.

Os treinadores são permanentemente expostos a entrevistas e contactos com a comunicação social, a forma como comunica, acerca do produto que a organização produz é de relevância elevada.

Esta exposição deverá implicar uma articulação bem delineada e delimitada, indo de encontro à estratégia previamente estabelecida pela organização e pelos seus responsáveis (Soriano, 2010).

A relação com os patrocinadores, a rivalidade ou não com os seus adversários, a empatia com os associados e público em geral, podem ser algumas das estratégias a utilizar pelo treinador no processo comunicacional. A motivação da sua equipa para os desafios que a competição envolve pode ser reforçada pela forma como o treinador comunica.

O permanente confronto com as forças hostis ao clube/SAD, com a comunicação social ou com parte dela, a criação de um inimigo externo, podem ser geradoras de sinergias com elevado teor de positivismo para a organização e geradas através de uma estratégia de comunicação combinada (Bolchover & Brady, 2006). Por um lado o treinador pode pensar que isso motiva os seus jogadores, mas por outro lado pode ser política do

clube/SAD querer ser diferente e não entrar por esse tipo de jogos e pressões, evitando a exposição mediática e permanente confronto

Se olharmos que uma simples marcação de uma cerimónia, em que devem estar presentes alguns praticantes, se essa mesma ação não for previamente articulada e existindo simultaneidade nos horários com os treinos, facilmente se compreenderão os constrangimentos e a possível conflitualidade que se cria aos diversos intervenientes, porventura prejudicando, o trabalho do treinador, da estrutura de operacionalização no interior do clube/SAD responsável por essa ação, do patrocinador, se for caso disso e obviamente da imagem da organização.

Por este exemplo parece-nos fácil de compreender a necessidade da organização comunicar para o exterior de forma clara, através de processos simples, mas articulando todas as áreas de produção, otimizando a permanente necessidade de comunicar com a massa adepta, e até a própria comunicação, com o poder político. Ora, parece-nos que isso implica uma estratégia clara, organizada e bem esclarecida na forma de comunicar.

#### **7.2.3.2.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da estratégia das ações publicitárias num clube/SAD**

Relativamente às ações de publicidade ou campanhas promocionais, na generalidade a participação do treinador nessas tomadas de decisão é entendida como “relativamente importante” pelos dirigentes (3,20) e pelos treinadores (3,47), de realçar que os treinadores consideram a sua participação mais relevante quando comparada com os dirigentes,

A necessidade da organização se fazer representar em consequência de compromissos com patrocinadores ou ações de solidariedade, ou com carácter mais oficial, implica do treinador uma gestão alargada, pois envolve intencionalidades que extravasam a micro gestão e que envolve o complexo processo da macro gestão e consequentemente da necessidade de articular com todas as áreas comunicando no seu interior em rede, solicitando comportamentos que conduzam a processos eficientes, originando um desencadeamento articulado entre todas as fases de produção do processo.

**7.2.4. A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca dos termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes, na alteração de dia e hora do jogo na promoção do espetáculo desportivo**

De acordo com os valores de prova inferiores a 0,05 (tabela 8), podemos afirmar que treinadores e dirigentes têm opiniões significativamente diferentes, no que respeita à alteração de dia e hora do jogo e à promoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol), evidenciando-se os treinadores pois são os que dão maior importância à sua participação na tomada de decisão acerca destas duas variáveis.

Quanto aos termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes envolvidas, os dois grupos de inquiridos concordam que a participação do treinador na tomada de decisão é pouco importante.

Tabela 8 - A participação do treinador na - contrato televisivo, na alteração de dia e hora do jogoe promoção do jogo

		Mínimo	Máximo	M±DP	Desvio Padrão
Nos termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes	Treinador	1	4	2,13±0,92	$U = 50,000$
	Dirigente	1	3	1,60±0,84	$sig = 0,177$
Na alteração de dia e hora do jogo (*)	Treinador	3	5	4,60±0,63	$U = 39,000$
	Dirigente	3	5	4,00±0,67	$sig = 0,048$
Na promoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol) (*)	Treinador	2	5	4,00±0,76	$U = 29,500$
	Dirigente	2	5	3,00±0,94	$sig = 0,010$

(\*) existem diferenças significativas; M=Média; DP=Desvio Padrão;  $U$ =Estatística de teste Mann-Whitney

#### 7.2.4.1. A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da alteração de dia e hora do jogo e nos termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes

Em relação à alteração do dia e hora de jogo, existe claramente uma tendência por parte dos treinadores (4,60) em querer assumir um espaço que consideram como seu, embora em nossa opinião, nos pareça que o fazem com comportamentos demasiados conservadores, não assumindo a responsabilidade em outras variáveis que nos parecem tão importantes como esta, nomeadamente quando consideram a sua participação pouco importante nos termos do contrato televisivo (2,13).

Vejamos, a alteração do dia e da hora do jogo, parecem ser consequência da adaptação às estratégia e interesses comerciais do operador televisivo que detém os direitos sobre o mesmo, naturalmente que daí advém retorno financeiro de elevado valor para os clubes/SAD`s, não renegamos esse facto.

No entanto uma maior assertividade por parte do treinador, no momento da negociação do contrato, dotando e minuciando o dirigente com informação pertinente acerca dessa problemática, provavelmente ajudaria as partes a uma melhor definição dessas mesmas alterações que nos parecem desportivamente penalizadoras,

Dessa participação do treinador talvez essas possíveis perdas fossem evitadas ou minimizadas, pois para além da estabilidade financeira que se cria com o acordo entre clube/SAD e operador televisivo, não podemos negligenciar o sucesso do rendimento desportivo, tão importante para o aglutinar das massas de apoio.

O conhecimento do treinador acerca dos valores contratuais, e da massa monetária disponível para contratar os atletas pode ser relevante, na sua participação na construção do plantel (Mourinho, 2013).

Em relação à alteração do dia e hora do jogo pode não ser indiferente jogar à tarde ou à noite, dependerá do que o clube/SAD considerar, a opção entre um estádio no domingo à tarde em horário nobre com a presença das famílias e atletas da formação, sócios e adeptos e, onde se potencia o negócio, da venda de bilhetes, as receitas de restauração, entre outras ou, a opção por um jogo numa 2<sup>a</sup> feira ou 6<sup>a</sup> feira, à noite, onde possivelmente a afluência ao jogo é menor.

As estratégias do treinador em relação à competição, jogar primeiro ou depois dos adversários diretos em determinada jornada pode ou não ser uma vantagem, um maior intervalo de tempo entre as competições em que a organização participa criando melhores condições para a recuperação fisiológica dos atletas ou de lesões.

Cenários que nos parecem interligados e de interesse para a organização e só possível com uma articulação forte entre a micro e a macro gestão.

#### **7.2.4.2.A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da promoção do espetáculo desportivo**

Quanto à promoção do espetáculo desportivo existem diferenças significativas, enquanto os treinadores (4,00) consideram a sua participação como “muito importante” os dirigentes (3,00) considerarem a intervenção do treinador “relativamente importante”.

O treinador é constante e permanentemente solicitado pela comunicação social (Marques, 2001), por esse facto, por si só, parece-nos que pode e deve ser utilizado pela organização para promover o espetáculo desportivo, aglutinando sócios, promovendo o “jogo” pela sua incerteza, carácter lúdico, fruição que o mesmo provoca nos consumidores, alertando para o fair-play, para a defesa da verdade desportiva, lançando um despertar para o jogo, como um espetáculo de qualidade onde os valores se sobrepõem ao resultado final (Araújo, 2009).

Naturalmente que a perspetiva acima referida vai naturalmente depender muito do efeito que também se quer provocar nos jogadores e nas dinâmicas da equipa e provavelmente do próprio clube/SAD.

Ao mesmo tempo, parece-nos que é uma oportunidade para a divulgação dos patrocinadores do clube/SAD e que têm, aparentemente a sua exposição máxima nesses momentos, face ao mediatismo com a cobertura do evento.

Existem diferenças de opinião estatisticamente significativas entre treinadores (4,00) e dirigentes (3,00), Tais diferenças podem contribuir para um subaproveitamento dos meios disponíveis, não utilizando processos eficientes e podem mesmo ajudar a construir barreiras que porventura conduzem para um visível afastamento dos consumidores dos estádios de futebol.

Por outro lado e talvez consequência, do fraco conhecimento que porventura parecem possuir os dirigentes acerca da macro gestão, um processo já anteriormente visto como

complexo e, que exige um elevado leque de competências, sabedoria e experiência aos gestores, ou simplesmente porque os dirigentes não querem os treinadores a participar em certas decisões, devido à existência de dogmas e interesses ou jogos de poder em queos espaços de atuação estão delimitados, destinados à gestão do dirigente, em que na grande maioria dos casos atua com estratégia “*standard*”, de forma estanque, provavelmente com elevados custos para a organização.

Se é verdade que o segredo é a alma do negócio, existem momentos que para elevar o rendimento desse negócio será necessário compreender o que nos rodeia, levando-nos a olhar para um contexto complexo onde saber atuar, solicitando os comportamentos adequados pode tornar-se numa ferramenta poderosa. Na maior parte das vezes não parece que assim seja, ou porque não sabem ou sabem mas não querem, devido a outras motivações.

Não nos parece que, o dirigente (3,00) ao considerar o posicionamento dos treinadores como “*relativamente importante*” na participação da tomada de decisão acerca da promoção do espetáculo desportivo faça sentido, parece-nos, um tiro nos pés, porventura renegando uma fonte privilegiada de conhecimento e com interferência direta na realização do espetáculo.

Ou não será o treinador o responsável pela maneira como o clube/SAD se vai apresentar para a discussão desse jogo?

Porventura a motivação que o treinador terá para esse jogo, quer do ponto de vista tático, estratégico, emocional, fisiológico, aumenta se sentir que participa na tomada de decisão e que a sua opinião é considerada como válida e tomada em consideração.

Provavelmente essa percepção do jogo como espetáculo, causarão treinadora necessidade de criar nos consumidores o prazer e a satisfação pelo produto que compram. Deixar ficar de fora o treinador e a sua opinião, acerca da sua intervenção no mesmo, deixando que uma das partes assuma de forma isolada a estratégia de promoção para o jogo não nos parece uma medida adequada por parte dos dirigentes. Pelo poder que tem na organização, até o pode fazer, mas em nossa opinião, não o deve. Torna todo o processo mais frágil.

Pois, não perceber as potencialidades do Desporto é ignorância, perceber e não as saber implementar é incompetência, perceber as potencialidades, sabê-las implementar e não o fazer é desonestidade

**7.2.5. A importância da participação do treinador acerca da tomada de decisão relativa à participação do clube/SAD em competições ou eventos com caráter particular, em competições organizadas pela UEFA e exploração/aluguer de instalações desportivas**

Como último grupo de questões (tabela 9), surge o papel do treinador na tomada de decisão para angariar receitas de forma a potenciar os investimentos. Na participação do treinador acerca da tomada de decisão relacionada com a presença nas competições organizadas pela UEFA, existem diferenças significativas. Apesar de dirigentes (4,10) e treinadores darem muita importância à participação dos treinadores na tomada de decisão, são os treinadores (4,73) os que valorizam mais a sua participação nessa variável.

Esta diferença de opinião é significativa, uma vez que o valor de prova obtido no teste estatístico é inferior a 0,05, como podemos verificar na tabela apresentada. Novamente o item mais importante para o grupo dos treinadores.

Tabela 9 - A participação do treinador acerca - eventos promocionais com carácter particular, em competições da UEFA e aluguer de instalações desportivas.

		Mínimo	Máximo	M±DP	Desvio Padrão
Da presença em competições ou eventos promocionais com carácter particular	Treinador	3	5	4,27±0,70	$U = 50,000$
	Dirigente	3	5	3,80±0,79	$sig = 0,177$
Da presença nas competições organizadas pela UEFA (*)	Treinador	3	5	4,73±0,59	$U = 38,000$
	Dirigente	3	5	4,10±0,74	$sig = 0,041$
Da exploração e aluguer de instalações desportivas, utilizadas pela equipa de futebol profissional	Treinador	2	5	3,40±0,91	$U = 52,500$
	Dirigente	2	4	2,90±0,88	$sig = 0,216$

(\*) existem diferenças significativas; M=Média; DP=Desvio Padrão; U=Estatística de teste Mann-Whitney

#### 7.2.5.1.A importância da participação do treinador na tomada de decisão relativa à participação do clube/SAD em competições ou eventos com carácter particular

Quanto à presença em competições ou eventos promocionais com carácter particular, em média os treinadores (4,27) consideram esta variável “Muito importante” enquanto os dirigentes (3,80) assumem como “Relativamente importante”.

No entanto referimos que neste nível as referidas participações, que muitas das vezes acontecem em fases temporais, consideradas de preparatórias para a competição, acarretam elevado dispêndio de meios e capitais, numa fase considerada como muito significativa para a competição.

No entanto o processo relacionado com os compromissos e receitas financeiros e promocionais, contrapõem por vezes com essas necessidades (Soriano, 2010).

Vejamos por exemplo, a participação em jogos particulares a troco de contrapartidas financeiras favoráveis e com determinados coeficientes de dificuldade exigentes para a resposta que a equipa possivelmente ainda não está suficientemente preparada para a

dar. As consequências podem gerar efeitos negativos na massa adepta, que desiludida com as prestações desportivas iniciais deixa de comprar ingressos para toda a época desportiva.

A consequência desportiva para a própria equipa que pode ficar afetada por uma série de jogos sem vencer, perdendo para as equipas rivais, desacreditando no seu potencial, originando prováveis consequências dramáticas para o futuro.

Convém aqui realçar que a este nível existe um grande enviesamento sociocultural acerca dos encontros de preparação, provavelmente face a uma exposição mediática pois é de realçar que esses jogos são normalmente televisionados, a exposição é enorme e os adeptos não querem perder os jogos, mesmo os de preparação.

Os treinadores e dirigentes têm de saber que existe provavelmente um preço a pagar e, como o próprio nome indica se são para preparar o objetivo da equipa, esta não pode ficar refém do resultado e da ocasional vitória.

Parece óbvio que quando se entra em campo deverá ser para discutir o resultado e procurar a vitória, é também relevante aceitar que nestes momentos estes jogos funcionam como um laboratório, onde se experimentam um conjunto de opções e, em que muito provavelmente a probabilidade do resultado do jogo não ser positivo, aumenta.

### **7.2.5.2. A importância da participação do treinador na tomada de decisão relativa ao aluguer de instalações desportivas utilizadas pela equipa de futebol profissional**

No que respeita à exploração e aluguer de instalações desportivas os treinadores consideram “Relativamente importante” (3,40) enquanto os dirigentes consideram “Pouco importante” (2,90),

Abordemos esta variável que parece interferir direta e objetivamente com o trabalho e ação dos técnicos, e em nossa opinião deveria ser entendido como uma variável de fundamental importância.

Os constrangimentos que são causados às equipas de futebol devido à inexistência de espaços para treinos e, neste caso em consequência de um aluguer a terceiros para a realização de concertos musicais, ou até para eventos religiosos, onde a logística de preparação é complexa com estruturas metálicas de grande porte, porventura ocasionando danos nos relvados, podendo inclusive durarem períodos de tempo longos, impedindo o normal desenvolvimento da atividade da equipa. Parece pertinente alertar para esta possível realidade, do nosso ponto de vista é adequado considerar a atuação do treinador como mais relevante do que aquela que foi evidenciada, quer por dirigentes (2,90) quer pelos próprios treinadores (3,40).

Vejamos alguns exemplos que podem ajudar a compreender este nosso posicionamento:

- A impossibilidade de treinar.
- A alteração do local de treino da equipa.

- A possível degradação do relvado, com prováveis consequências na qualidade de jogo.
- O surgimento de possíveis lesões.

Mais uma vez uma avaliação ao custo/benefício nesta tomada de decisão será valiosa (Lopes, 2005). O custo de profundas alterações do *modus operandi* das equipas de futebol de alto rendimento pode não justificar o retorno financeiro que o dirigente julga ser expectável para a organização, quando tomar a decisão no sentido em que o fez.

Quanto a participação em eventos de carácter particular, os treinadores (4,27) referem como “*muito importante*” a sua participação enquanto os dirigentes (3,80) consideram como “*relativamente importante*”. No entanto referimos que neste nível as referidas participações, que muitas das vezes acontecem em fases temporais, consideradas de preparatórias para a competição, acarretam elevado dispêndio de meios e capitais, numa fase considerada como muito significativa para a competição.

No entanto o processo relacionado com os compromissos e receitas financeiros e promocionais, contrapõem por vezes com essas necessidades (Soriano, 2010).

Vejamos por exemplo, a participação em jogos particulares a troco de contrapartidas financeiras favoráveis e com determinados coeficientes de dificuldade exigentes para a resposta que a equipa possivelmente ainda não está suficientemente preparada para dar. As consequências podem gerar efeitos negativos na massa adepta, que desiludida com as prestações desportivas iniciais deixa de comprar ingressos para toda a época desportiva.

A consequência desportiva para a própria equipa que pode ficar afetada por uma série de jogos sem vencer, perdendo para as equipas rivais, desacreditando no seu potencial, originando prováveis consequências dramáticas para o futuro.

Convém aqui realçar que a este nível existe um grande enviesamento sociocultural acerca dos encontros de preparação, provavelmente face a uma exposição mediática pois é de realçar que esses jogos são normalmente televisionados, a exposição é enorme e os adeptos não querem perder os jogos, mesmo os de preparação.

Os treinadores e dirigentes têm de saber que existe provavelmente um preço a pagar e, como o próprio nome indica se são para preparar o objetivo da equipa, esta não pode ficar fêra do resultado e da ocasional vitória.

Parece óbvio que quando se entra em campo deverá ser para discutir o resultado e procurar a vitória, é também relevante aceitar que nestes momentos estes jogos funcionam como um laboratório, onde se experimentam um conjunto de opções e, em que muito provavelmente a probabilidade do resultado do jogo não ser positivo, aumenta.

Salientamos que normalmente nesta altura da época a equipa está em formação, com a chegada e saída de jogadores, não podemos relegar neste aspeto, os períodos para a contratação de jogadores, são janelas muito alargadas de tempo e que por via disso permitem profundas transformações na composição dos plantéis.

Devido a toda esta complexidade, acrescentado os possíveis constrangimentos sócio-culturais dos adeptos, dirigentes, jogadores, jornalistas, patrocinadores, e a necessidade de angariar recursos financeiros, aliada à necessidade de ter jogos que permitam testar as opções que queremos implementar, leva-nos a pensar que, parece ser fundamental

que exista uma articulação da macro com a micro gestão, onde o treinador assume relevante importância, junto com os gestores macro da organização, na definição, planeamento e organização dessas participações, sendo necessário ao dirigente a percepção para esta problemática, onde naturalmente a mesma poderá ser avaliada através de um processo de custo-benefício, que merece uma avaliação adequada, não sendo por isso de estranhar as opiniões dos dirigentes e treinadores.

### **7.2.5.3. A importância da participação do treinador na tomada de decisão acerca da presença do clube/SAD nas competições organizadas pela UEFA**

Existem diferenças estatisticamente significativas em relação à intervenção do treinador na tomada de decisão acerca da participação nas competições europeias. Esta participação é considerada pelos treinadores (4,73) como “*muito importante*”.

Parece-nos óbvio, pois o técnico possui na sua grande maioria das vezes, o conhecimento acerca da competição, o que vale a sua equipa, o que vale a concorrência e naturalmente os investimentos que são realizados, bem como a importância que tem para a tesouraria do clube/SAD, o retorno dos capitais, nomeadamente os financeiros, entre outros, dessa participação.

Naturalmente os objetivos nesta variável devem estar devidamente definidos e a estratégia articulada entre as áreas de produção da organização de forma a convergirem interesses (Almada et. al 2008).

Os aspetos relacionados com a micro gestão, entenda-se treino desportivo, devem estar neste particular devidamente articulados, conduzindo a processos qualitativos que no final desequilibrem a balança para o seu lado.

Por outro lado, a macro gestão deve prever toda as variáveis que possam influenciar o alcançar deste objetivo (Almada et. al, 2008).

Os dirigentes (4,10) considerarem como “*muito importante*” a intervenção do treinador nessa tomada de decisão, pois queremos acreditar que reconhecem no treinador conhecimentos e competências para atuar a este nível.

Outro cenário possível de ser conjeturado. O dirigente reconhece que a participação nas competições europeias são momentos singulares para o clube/SAD e, sabem que os treinadores são agentes importantes para alcançar esse objetivo.

Por um lado este é um momento onde a competição pode servir de “montra” para jogadores, treinadores, clube/SAD, seus patrocinadores, angariação de novos adeptos e até motivo de orgulho para a massa adepta já fidelizada e naturalmente para o provável aumento do prestígio da própria organização e momentos privilegiados para que os dirigentes ganhem novos contatos do ponto de vista Institucional.

Mas essa montra tanto pode ser positiva ou negativa, pelo que a capacidade de ponderar todos as variáveis em jogo deve ser colocada sempre em cima da mesa.

A análise custo-benefício deve ser feita para o curto-médio e longo prazo. Os custos de uma representação mal preparada, equacionada por indicadores incorretos, reduzindo essa presença a indicadores de visibilidade internacional do clube/SAD ou por outro lado, não participar por razões económicas, onde os ganhos financeiros são inferiores às receitas, esquecendo porventura outros ganhos.

### 7.2.6. A importância da opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função na tomada de decisão do treinador

Relativamente aos dados referentes à comparação intra grupo, como os valores de prova são todos superiores a 0,05 (tabelas 10,11,12 e 14), não existe evidência suficiente para afirmar que o grau de importância atribuído aos itens do grupo I, II, III e V, depende significativamente dos anos na função, quer para treinadores quer para dirigentes.

De acordo com o valor de  $sig = 0,057$  (tabela 13), podemos falar de uma tendência para existir correlação significativa entre os anos na função e a importância atribuída à promoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol), no grupo dos dirigentes.

Como o valor de  $Ró$  de *Spearman* é igual a 0,798, os dados indicam que a correlação é positiva e forte, o que evidencia que os dirigentes com mais anos de funções são os que consideram mais importante a promoção do espetáculo desportivo.

Tabela 10 -A opinião de treinadores e dirigentes acerca dos anos na função - recursos humanos.

Função	Anos na Função	A contratação do praticante desportivo profissional (futebolista)	As condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante	A estratégia ao nível do futebol de formação	A estratégia do clube/SAD na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento	A contratação / constituição da equipa de Scouting	A alienação de direitos económicos dos praticantes desportivos (futebolistas)	A contratação / constituição da equipa médica do clube/SAD
Treinador	<i>Ró de Spearman</i>	0,138	-0,140	-0,369	0,054	-0,144	-0,237	-0,180
	<i>Sig</i>	0,638	0,634	0,195	0,854	0,623	0,414	0,538
Dirigente	<i>Ró de Spearman</i>	-0,514	-0,339	-0,105	-0,391	0,105	-0,277	-0,360
	<i>Sig</i>	0,296	0,511	0,866	0,443	0,843	0,595	0,483

Tabela 11 - A opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função –preços de ingressos, marca,marketing e *merchandising*.

Função	Anos na Função	A estratégia de preços a praticar na venda de ingressos / quotizações para os jogos	A estratégia comercial relacionada com a marca do clube/SAD	As estratégias relacionadas com o marketing do clube/SAD	As estratégias relacionadas com o <i>merchandising</i> do clube/SAD
Treinador	<i>Ró de Spearman</i>	0,271	0,100	0,285	0,310
	<i>Sig</i>	0,348	0,735	0,323	0,280
Dirigente	<i>Ró de Spearman</i>	-0,099	-0,171	0,031	0,105
	<i>Sig</i>	0,852	0,745	0,954	0,843

Tabela 12 - A opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função - estratégia da comunicação e ações publicitárias.

Função	Anos na Função	A estratégia de comunicação do clube/SAD	As ações publicitárias ou campanhas promocionais com patrocinadores do clube/SAD e onde estão envolvidos os praticantes desportivos
Treinador	<i>Ró de Spearman</i>	0,290	0,349
	<i>Sig</i>	0,315	0,221
Dirigente	<i>Ró de Spearman</i>	0,189	-0,344
	<i>Sig</i>	0,720	0,504

A opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função - contrato televisivo, alteração de dia e hora do jogo espetáculo desportivo.

Função	Anos na Função	Os termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes	A alteração de dia e hora do jogo	A promoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol)
Treinador	<i>Ró de Spearman</i>	-0,177	-0,374	0,391
	<i>Sig</i>	0,545	0,188	0,167
Dirigente	<i>Ró de Spearman</i>	-0,133	-0,664	0,798
	<i>Sig</i>	0,802	0,150	<b>0,057</b>

Tabela 14- A opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função - em eventos promocionais com carácter particular, competições da UEFA e aluguer de instalações desportivas.

Função	Anos na Função	Presença em competições ou eventos promocionais com carácter particular	Presença nas competições organizadas pela UEFA	Exploração e aluguer de instalações desportivas, utilizadas pela equipa de futebol profissional
Treinador	<i>Ró de Spearman</i>	-0,211	-0,461	0,070
	<i>Sig</i>	0,469	0,097	0,812
Dirigente	<i>Ró de Spearman</i>	0,564	0,171	0,579
	<i>Sig</i>	0,244	0,745	0,228

### **7.2.6.1.A importância da opinião de treinadores e dirigentes acerca da influência dos anos na função na tomada de decisão do treinador na promoção do espetáculo desportivo.**

Os dados apresentados (Tabela 13, IV grupo de questões) revelam tendência para existir uma correlação significativa entre os anos na função e a importância atribuída à promoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol), no grupo dos dirigentes.

Os mesmos indicadores referem que dirigentes com mais anos na função, consideram a participação do treinador como muito importante na participação da tomada de decisão acerca da promoção do espetáculo desportivo.

Trata-se de um indicador que provavelmente indicia um despertar para uma realidade diferenciada, uma vez que aproveitar esta janela de oportunidade, do nosso ponto de vista, é porventura contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento e expansão do produto futebol.

Apesar das nossas incertezas, parece-nos que o treinador é um difusor privilegiado, com canal aberto para aglutinar e influenciar as massas consumidoras do produto futebol (Araújo, 2009).

Parece pois, que os dirigentes com mais tempo na função reconhecem essas qualidades e facilidades o que nos leva a extrapolar que esse reconhecimento pode surgir devido:

- Ao mediatismo que a figura de treinador representa no futebol contemporâneo, face à necessidade de divulgação das marcas e dos produtos patrocinadores do futebol e, da evidente promoção junto dos consumidores, com a natural expectativa no retorno desse investimento.

- A forma como comunica com as massas e aborda o fenómeno desportivo, porventura difundindo uma mensagem positiva acerca do jogo.
- A capacidade de comunicar promovendo a polémica, suscitando e despertando o interesse de órgão de comunicação social na procura do sensacionalismo.
- A capacidade de aglutinação de massas aumentando o volume das receitas, porventura de bilheteira, do número de sócios, *merchandising* e de outras agregadas ao espetáculo desportivo.
- A influência que detém sobre os seus desportistas e conseqüentemente a sua equipa.
- A influência que pode o seu discurso condicionar os seus adversários.
- O conhecimento acerca da própria competição.
- Provavelmente uma melhor e mais assertiva perceção do dirigente acerca das competências e conhecimentos do treinador, fruto de uma experiência acumulada de vivências anteriores que o ajudam a compreender melhor, todo o contexto, nomeadamente o mercado externo.

Ora, neste particular parece-nos que o treinador enquanto especialista (Almada et. al, 2008), pode ser uma figura capaz de influenciar e promover o negócio do futebol nos mais diversos contextos, mas em especial através da forma como aborda o jogo, apelando a um futebol positivo, por oposição a um jogo mais pragmático menos emotivo, mas porventura não menos eficaz, provavelmente olhando os dirigentes para esses momentos como meios de criação de janelas de oportunidade para o mercado, conseqüentemente para a efetivação de possíveis negócios.

O facto dos anos na função do treinador e dos dirigentes não influenciarem significativamente a visão que treinadores e dirigentes têm é pertinente.

É comum ouvir-se comentar que os mais velhos são os mais experientes, logo os mais bem preparados.

Não é esse obviamente o nosso “olhar” sobre o caso e também não foi essa a tendência das respostas de treinadores e dirigentes, podemos até considerar em parte que uma maior experiência pode ser fruto de mais anos na função, desde que o tempo passado tenha servido para privilegiar a reflexão, ganhando novas competências e aprendizagens, inovando e experimentando novas possibilidades, com adaptações aos variados contextos em função de estímulos diferenciados, por detrimento com comportamentos replicadores das situações, utilizando estratégias anteriores em contextos futuros diferentes, copiando modelos e onde as variáveis em jogo não são as mesmas.

Julgamos que a experiência não é refém da idade, nem dos anos na função, a sua importância também se traduz através de momentos diferenciados, de vivências diversificadas, das qualidades e capacidades que treinador ou dirigente possui para resolver as situações e, para não teimosamente continuarem a fazer mais do mesmo, a título de exemplo, *“dirigentes a contratarem jogadores por catálogo e treinadores a aplicarem de época para época os mesmos exercícios de treino, para jogadores diferentes”*, não se adaptando assim, aos novos contextos e desafios aos quais são permanentemente expostos. Não nos parece que só por si os anos em funções sejam suficientes, nem que resulte em experiência.

Mas parece-nos pertinente no nosso estudo levantar a possibilidade de ausência de reflexão acerca da sua experiência limitando-se a repetir o que sempre fizeram.

Naturalmente que nós, não sabemos se os treinadores e os dirigentes inquiridos modificaram ou não a sua opinião ao longo do tempo, pois não fizemos um estudo longitudinal, o que podemos levantar é que no nosso estudo não é possível identificar diferenças significativas nos anos da função com exceção do item “*promoção do espetáculo desportivo*” onde existiram diferenças significativas, a tão propalada sabedoria da experiência.

#### **7.2.7. Análise comparativa entre as concordâncias e discordâncias de pares de treinadores e dirigentes do mesmo clube/SAD**

No tratamento de dados referente à comparação entre treinador e dirigente do mesmo clube/SAD não foi utilizada uma análise estatística, uma vez que, esta teria que ser realizada com a integração de todas as variáveis de todos os grupos em análise.

Ora, isso implicaria porventura perder pertinência na análise individual as variáveis consideradas por nós como estruturantes, de entre elas, a contratação do praticante desportivo ou a estratégia ao nível do futebol de formação, sem prejuízo naturalmente da pertinência e importância de todas as outras.

Desta feita procedemos a uma análise de concordâncias e discordâncias dos respetivos quadros (Anexo C), considerando como pertinente, a existência mínima de dois níveis discordantes na comparação entre as respostas dos inquiridos.

Importa voltar a referir que treinadores e dirigentes foram emparelhados de acordo com o clube/SAD onde desempenhavam as suas funções, obedecendo à ordem de emparelhamento indicada nos quadros (ex.: ID 1 com ID 19 corresponde ao par 1).

A tabela 15 apresenta de forma resumida os resultados obtidos.

Tabela 15 – Análise comparativa entre as concordâncias e discordâncias de pares de treinadores e dirigentes do mesmo clube/SAD.

PARES	CONCORDÂNCIAS	DISCORDÂNCIAS
1	18 (dezoito)	1 (um)
2	19 (dezanove)	0 (zero)
3	19 (dezanove)	0 (zero)
4	19 (dezanove)	0 (zero)
5	18 (dezoito)	1 (um)
6	19 (dezanove)	0 (zero)
7	17 (dezasete)	2 (dois)
8	18 (dezoito)	1 (um)

Verificamos que existem discordâncias entre treinadores e dirigentes em cinco das dezanove variáveis verificadas.

No par um, enquanto o dirigente considera como “pouco importante” a participação do treinador na tomada de decisão acerca da contratação do praticante desportivo profissional, o treinador considera “muitíssimo importante” a sua intervenção.

Nesta situação específica é possível que o dirigente quando imbuído de um vínculo de natureza profissional com estatuto remuneratório, desempenhando funções executivas, num conselho de administração de uma organização desportiva, neste caso numa SAD, dedique grande parte do seu conhecimento e competência às dimensões que influenciam todo o contexto do futebol, face aos contatos que estabelece, às relações que cria e ao conhecimento que vai adquirindo.

Porventura e fruto dessa disponibilidade sente-se habilitado para o mercado da contratação de praticantes desportivos, um mercado que parece influenciar determinadamente o rendimento futuro dessas sociedades desportivas com fins lucrativos (Filho, 2008; Cruz, Santos & Azevedo, 2011).

Apesar da legitimidade em atuar sobre esses fatores, parece-nos recomendável que e, ao contrário do referido, a opinião do treinador deva ser considerada e não preterida.

Caso contrário estará provavelmente o dirigente, negligentemente, a não reconhecer na figura do treinador, as competências que todo o quadro de referência atual no futebol lhe atribuiu.

Ou seja, o treinador é responsável pelas dinâmicas de operacionalização da micro gestão, neste contexto é perfeitamente aceitável que pretenda interferir de forma acentuada em todo este processo influenciando-o com o seu conhecimento e competência, escolhendo entre um leque de possibilidades, os jogadores que melhor se enquadram na dinâmica da equipa que orienta.

Provavelmente o prévio conhecimento acerca das qualidades do treinador, as suas capacidades, a forma como atua no jogo, poderiam promover no dirigente comportamentos diferentes ao expresso no sentido desta resposta.

Puramente e, a título de exemplo, se alterássemos o critério de dois para um nível mínimo na comparação entre as respostas, este par na generalidade revelava uma tendência para a discordância, pois apresentavam nas suas respostas 14 discordâncias. Refletindo acerca destas evidências é provável que exista cedência de ambas as partes, com uma aceitação mais expressa e vinculada por parte do treinador, de forma a manter os equilíbrios necessários e desejados na estabilidade de todo o processo.

Olhemos então, considerando apenas a diferença de um só nível de valorização (Anexo C), neste par específico e, novamente a título de exemplo, verificamos que, as respostas de dirigente e treinador para as “condições contratuais de atletas” seria “pouco importante”

e “muito importante”) e nas respostas referente a “alienação de direitos desportivos seria “relativamente importante” e “nada importante”. Seriam discordantes.

Embora a primeira situação nos pareça ser uma variável de elevada complexidade e importância na gestão do treinador, existe uma desvalorização por parte do dirigente (pouco importante), por outro lado na segunda variável, a resposta do treinador tem um sentido tendencialmente oposto à percepção do dirigente quanto à sua participação ou seja é o próprio treinador que não valoriza a sua participação no momento da transferência do praticante desportivo (nada importante).

Neste posicionamento, o nosso sentido aproxima-se da resposta do dirigente, pois é nosso entendimento que se trata de um momento crítico e, onde critérios de expressão técnica e de estratégia estão relacionados, embora as questões de importância económica e financeira possam porventura estar a influenciar a tendência da resposta do treinador.

Naturalmente que esta aparente assimetria no posicionamento entre treinador e dirigente, parece-nos poder ser atenuada com uma convergência de objetivos, naturalmente valorizando os objetivos grupais, revelando um clima de elevada maturidade organizacional, contribuindo para este desenlace provavelmente a experiência que o percurso tem propiciado a ambos e onde o conhecimento deste fenómeno, parece ser determinante

No par cinco e, relativamente à participação do treinador na tomada de decisão acerca da alienação dos direitos desportivos dos praticantes desportivos estes consideram o seu contributo como “muitíssimo importante”. Por sua vez os dirigentes consideram essa participação como “pouco importante”.

A resposta a esta questão não está em harmonia com maioria das restantes respostas dadas por este par, uma vez que na generalidade das respostas existe concordância entre ambos, nomeadamente quando é referido o posicionamento em relação à contratação do praticante desportivo e à questão dos termos contratuais a estabelecer.

A discordância relativamente a esta questão (alienação dos direitos desportivos) pode ilustrar um desfasamento entre ambos, pois no momento de realizar uma possível receita para os cofres do clube/SAD, o dirigente parece considerar a participação do treinador como um possível entrave à consumação da operação.

Questões da macro gestão, provavelmente debilidades de origem financeira da organização poderão condicionar este possível cenário e posicionamento do dirigente.

De qualquer das formas, entendemos que este enquadramento deve porventura ser avaliado numa análise de custo benefício só no curto como no médio longo prazo, como referimos anteriormente de forma a dirimir os interesses de treinador e dirigente, através de comportamentos que conduzissem a estratégias de conciliação possíveis e desejáveis, evitando talvez a perda de confiança entre as partes o que pode levar ao extremar de posições e inclusive evoluir para a famosa chicotada psicológica.

No par sete, existem duas discordâncias, acerca da estratégia do futebol de formação e sobre a contratação da constituição da equipa médica do clube/SAD, em ambas o dirigente considera como “muitíssimo importante” a participação do treinador na tomada de decisão enquanto o treinador considera de “pouco importante”.

Olhando, em separado para estes dois indicadores que apresentam respostas com diferenças entre dirigente e treinador, parece-nos que em relação à participação do treinador na estratégia do futebol de formação, parece existir no mínimo uma separação

entre o interesse do treinador (se, por exemplo, é fruto das suas competências e motivações, não sabemos) e o interesse do clube/SAD do qual faz parte.

A evidência da resposta e a discrepância existente entre ambos encana o nosso raciocínio no sentido de extrapolar, olhando para o percurso anterior e currículo do treinador.

Ou seja, parece-nos que este mirar acerca destes indicadores pode originar uma séria e profunda reflexão por parte do dirigente.

Ao treinador cabe do nosso ponto de vista, na sua intervenção na organização, a responsabilidade de promover a convergência de objetivos e vontades, no entanto por vezes e, muitas das vezes, parece que tal não é praticável, apesar de expectável.

Quando o treinador se encontra pressionado por um cenário de rotura contratual, a ideia de objetivos a longo prazo é aparentemente esquecida, parecendo impraticável e meramente académica (Bolchover & Brady, 2006).

*“Mas, mesmo nos casos onde prevalece o mérito, o que convém equacionar é o próprio conceito de mérito. Uma vez que ele parece ser sinónimo das classificações desportivas alcançadas pelos desportistas e/ou equipas. O que pode provocar e promover uma distorção nos objetivos a alcançar com o trabalho que os treinadores realizam, pois podem sentir-se constrangidos, seja por uma questão de sobrevivência ou de ambição desmedida, a focalizarem-se essencialmente no alcançar resultados a curto prazo. Mesmo que para isso tenham que hipotecar o desenvolvimento futuro daqueles que orientam.”*

Lopes (2005, p. 49)

Na mesma linha de pensamento, Araújo (2009), diz-nos que os melhores treinadores são aqueles que colocam os interesses dos praticantes desportivos à frente dos seus interesses pessoais.

Neste ponto talvez não seja despropositado levantar um conjunto de questões e tecer algumas considerações como as que passamos a expor: assim vejamos:

- No momento da contratação do treinador, ou seja o momento em que o treinador assina o contrato de trabalho com a organização, foi-lhe solicitada e devidamente salvaguardada a sua participação e intervenção a este nível?
- Os dirigentes analisaram o seu currículo e percurso anterior, foram auscultadas e analisadas as suas motivações, nomeadamente quando comunicava publicamente acerca do futuro, dos seus objetivos de carreira?
- Se foi, que tipo de contrato e de clausulado foi estabelecido? Um contrato de uma época desportiva? Assim sendo não parece fazer sentido, uma vez que a participação na formação de jovens praticantes, acarreta um processo complexo de desenvolvimento que só sobrevive no longo prazo e que asfixia com facilidade com o curto prazo.
- Não tendo sido verificado no contrato este indicador então, aceitamos a resposta do treinador como adequada, desde que posicionada para este quadro descrito.
- Por sua vez, o treinador é conhecedor da organização, que tipo de clube/SAD, o que produz? Qual a missão e cultura da organização?

- Conhece a verdadeira natureza dos seus associados, as suas motivações, emoções, o seu orgulho e até as suas preferências acerca do tipo de praticante que atua na formação principal?
- Quanto querem investir, entre ganhar a longo prazo com praticantes da sua formação em detrimento de outros, vindos do exterior e sem a mística do clube/SAD, mas que provavelmente conduzem a eficazes resultados desportivos no imediato?
- Estará o treinador disponível para esta possível realidade? Estará motivado para este desafio? Quais as suas motivações a curto prazo? E a longo prazo?
- Mas, nesta relação de ambiguidade com o dirigente, será que e, apesar de considerarmos todos os indicadores até agora referenciados, a necessidade da organização a curto prazo devencer títulos e campeonatos, não poderá atuar como um obstáculo ao treinador? Não retira ao treinador, espaço para apostar na promoção de jovens praticantes da formação do clube/SAD?

Face ao risco e resistências agregadas a todo este processo, invariavelmente complexo, parece-nos que este é um indicador que deve ser olhado com elevação no interior das organizações, ou não fosse o futebol uma indústria, onde o seu capital mais importante é o Homem, ou não fosse o praticante um Homem, e o desporto um meio de transformação do Homem (Almada et. al, 2008).

Em relação à discordância existente na resposta relativa à contratação, constituição da equipa médica, outro encarar deve ser relevado.

Parece-nos que por um lado, o lado do dirigente é de relevar a sua aparente intencionalidade valorizando a participação da tomada de decisão do treinador em relação à contratação e à constituição da equipa médica.

Provavelmente numa intencionalidade de responsabilizar o treinador para cenários futuros relacionados com incapacidades de praticantes devido a lesões ou a recuperação de lesões, ou até a uma provável intencionalidade de evitar conflitos que tenha vivenciado no passado, fruto de desadequadas relações perpetradas entre treinadores e, por exemplo entre outros agentes, os médicos.

Por outro lado, a tentativa de potenciar as relações inter-pessoais, evitando desassossegos com elevada exposição mediática para a opinião pública.

Por seu lado o treinador, provavelmente devido ao seu nível de aculturação, grau académico e adotando um comportamento aparentemente mais racional, não pretende se envolver nesse tipo de decisão, porventura devido:

- Ao respeito pelo conhecimento e prestígio que a área do conhecimento médico envolve e absorve.
- Às suas qualidades humanas e pelos laços de afetividade que desenvolve, criando sinergias que promovem as boas relações inter-pessoais.
- Ao domínio de variáveis que lhe possibilitam de forma adequada e agregada em contexto de clube/SAD desenvolver a sua profissão independentemente do grau de afinidade existente.
- Ao conhecimento que possui acerca do aparente conservadorismo existente nas organizações em relação à alteração de recursos humanos desta natureza.

- Ao reconhecimento que grande parte dessas figuras são independentemente da sua competência e conhecimento, figuras gratas, muitas deles símbolos dentro das organizações.

No entanto parece-nos uma área estruturante em todas as fases do processo de operacionalização, e que é potenciadora de gerar com facilidade conflitos entre os diversos intervenientes. A este respeito levantamos mais uma questão acerca das responsabilidades do departamento médico de um clube/SAD.

- Qual a dimensão da sua importância, enquanto especialistas no momento da contratação ou venda, depende do modo como estamos posicionados na operação, de um praticante desportivo?

No par oitavo a discordância entre dirigente e treinador surge acerca da estratégia de comunicação do clube/SAD, onde o dirigente releva como “ muito importante” a participação do treinador enquanto este considera o seu contributo como “nada importante”.

Relativamente a esta categoria e à discordância existente entre ambos os inquiridos, começando por analisar o treinador, parece-nos redutor o seu posicionamento, atendendo à importância que todo o processo comunicacional envolve.

A permanente exposição pública a que o treinador está sujeito, consequência da solicitação permanente da comunicação social, fruto do contexto sócio desportivo em que está envolvida a organização e, possivelmente pelo desempenho pessoal na profissão (Marques, 2001; Araújo, 2009).

A estratégia comunicacional articulada entre treinador e organização parece-me uma ferramenta que poucos conseguirão arruinar. Essa percepção o dirigente inquirido parece

tê-la e, compreendê-la, uma vez que considera a participação do treinador como “muito importante”.

Parece-nos que pela factualidade existente, utilizar a figura do treinador no momento de comunicar com o exterior da organização, é uma janela de oportunidade que tem de ser potenciada, quer para recolher lucros junto dos adeptos, patrocinadores, concorrência ou até na promoção do produto ou produtos que a organização produz, nomeadamente o espetáculo desportivo.

Paralelamente a visibilidade pública do treinador e o seu reconhecimento em face da sua exposição identificam-no facilmente com a organização junto das massas consumidoras, o que pode transformá-lo num meio eficaz para a promoção da marca do clube/SAD, publicitando-a através de campanhas. A não ser que não se queira expor o treinador por ele não ser capaz de “capitalizar simpatia”

A influência que o treinador pode mover com as suas declarações e amostragem pública junto das estruturas que controlam o futebol em Portugal, neste caso particular, junto da arbitragem e até da disciplina, são momentos de verdadeiro aproveitamento que se podem traduzir em grandes proveitos, ou talvez não.

Abordar o espetáculo desportivo, o jogo comunicando para o interior da organização, através de declarações que podem funcionar como um “aviso à navegação” com indicadores claros de insatisfação, ou ao contrário distribuindo confiança e motivando, ao mesmo tempo aglutinando sócios e adeptos e porventura até, transmitindo mensagens enganosas aos adversários, fazendo *bluff*.

Estamos em crer que quando treinadores e dirigentes à partida entendidos como figuras de prestígio e, que representam a organização no seu mais alto patamar que quando

articulados na estratégia comunicacional, dificilmente serão alvos frágeis, o que nos parece tornar todo o processo macro da organização mais forte.

Esta nossa perspetiva, pode facilmente ser comprovada através de diversos exemplos que são públicos e, naturalmente mediatizados envolvendo proeminentes figuras do futebol de alto rendimento em Portugal.

Possivelmente devido a lacunas comunicacionais, abrem-se profundas fendas no interior das organizações desportivas, dando espaço para que a concorrência e, até a própria comunicação social, promova verdadeiras hecatombes na imagem e prestígio dessas organizações.

### **7.3. CONCLUSÕES**

Em jeito de síntese, começamos por realçar que da análise estatística realizada, verificou-se existirem diferenças significativas entre treinadores e dirigentes acerca da participação do treinador na tomada de decisão sobre: a contratação do praticante desportivo profissional (4,67 / 3,80), condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante desportivo (3,27 / 2,50), na contratação/constituição da equipa de *Scouting* (4,33 / 3,60), na alteração do dia e hora de jogo (4,60 / 4,00) e na promoção do espetáculo desportivo (4,00 / 3,00).

Em relação à análise comparativa entre treinadores e dirigentes da mesma organização, existem cinco pares de treinadores –dirigentes, que apresentam divergências entre eles nas respostas dadas.

Mesmo utilizando um critério muito apertado (a diferença considerada foi de dois níveis de importância), foi possível identificar cinco pares com algumas discordâncias relevantes (não foram as mesmas em todos os pares), por exemplo ao nível

da contratação do praticante desportivo (muitíssimo importante /pouco importante), na estratégia ao nível do futebol de formação (pouco importante /muitíssimo pouco importante), da alienação dos direitos desportivos e económicos,(muitíssimo importante /pouco importante), na contratação/constituição da equipa médica do clube/SAD(pouco importante /muitíssimo importante) e na estratégia de comunicação do clube/SAD(muito importante /nada importante).

De realçar ainda que, treinadores e dirigentes não parecem dar muita importância à participação do treinador na tomada de decisão ao nível das condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante desportivo profissional (3,27 / 2,50), na estratégia do clube/SAD na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento (2,73 / 2,20), na alienação de direitos desportivos e económicos do praticante desportivo (2,87 / 3,20), na contratação/constituição da equipa médica do clube/SAD (3,27 / 2,70), na estratégia de preços a praticar na venda de ingressos /quotizações para os jogos (2,47 / 1,80), na estratégia comercial relacionada com a marca do clube/SAD (2,87 / 2,20), nas estratégias relacionadas com o marketing do clube/SAD (2,93 / 2,40), nas estratégias relacionadas com o *merchandising* do clube/SAD (2,67 / 2,00) nos termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes (2,13 / 1,60) e da exploração e aluguer de instalações desportivas utilizadas pela equipa de futebol profissional (3,40 / 2,90).

Sendo que os dirigentes também não valorizam a participação do treinador, na estratégia de comunicação do clube/SAD(3,30), nas ações publicitárias ou campanhas promocionais com patrocinadores do clube/SAD e onde estão envolvidos os praticantes desportivos(3,20), e na promoção do espetáculo desportivo(3,00).

Em função dos resultados obtidos, parece-nos ser lícito considerar que existe uma grande margem de progressão a fazer pelos clubes/SAD's, participantes no nosso estudo, no sentido de otimizarem a relação entre a micro e a macro gestão das organizações, seja ao nível da rentabilização de um recurso humano que se pretende altamente competente (diferente de diplomado), o treinador, seja no sentido de articular e sintonizar, tanto quanto possível e desejável, as áreas de competência e as funções do dirigente e do treinador.

Sendo que é de realçar que participar no processo de tomada de decisão não é sinónimo de ter a última palavra sobre essa mesma decisão.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol de alto rendimento apresenta características muito próprias, uma realidade com elevada complexidade e que exige dos dirigentes e treinadores, competência, sabedoria e conhecimento na arte de gerir as suas organizações, perante os constrangimentos que diariamente se colocam.

Esta parece ser uma relação complicada, pois as afinidades entre dirigente e treinador podem ser mediadoras na resolução de problemas, a aproximação entre ambos pode potenciar o sucesso ao nível da macro e da micro gestão no interior das organizações a que pertencem.

Mas, essa evolução não acontece sem existir uma sistematização acerca do conhecimento sobre o fenómeno, pois o mesmo tem-se revelado de difícil compreensão e estruturação, devido a toda a complexidade que envolve esta dimensão do desporto.

Perante o atual quadro de referência surge a nossa proposta de grelha de leitura de clube/SAD, na expectativa de ajudar a resolver esta problemática e contribuir para uma melhoria do futebol, nomeadamente na eficiência e no pensamento estratégico da organização que obviamente se reflete no processo de treino desportivo.

A nossa proposta é um primeiro passo que terá certamente fragilidades inerentes ao próprio carácter dinâmico do fenómeno. Esta característica do fenómeno conduz a constantes e permanentes alterações, o que torna a sua categorização num processo complexo e difícil.

Assumimos que a nossa grelha é um instrumento dinâmico e inacabado, suscetível de ser utilizado com as atuais categorias, no entanto devido à inerente mutabilidade de variáveis e contextos, pode provavelmente surgir a necessidade de criação de outras, ou

inclusive a substituição ou adaptação das atuais, de maneira a promover uma melhor e mais eficiente estruturação do conhecimento acerca desta problemática.

Esta ferramenta procura com intencionalidade despertar comportamentos que conduzam a uma melhor eficiência na organização e ajuda no momento da tomada de decisão, quer a dirigentes quer a treinadores, apresentando valências que possibilitem compreender e perceber todo o contexto envolvente a ambos.

Entendemos que pode ser utilizada para melhor perceber o que pode produzir um clube/SAD, compreender e readequar as estratégias anteriormente delineadas adaptando a novos contextos, porventura estabelecer comparações com as organizações concorrentes, contribuindo para um maior crescimento e desenvolvimento organizacional da instituição e desta forma otimizar o rendimento desportivo.

Julgamos tratar-se de um instrumento que poderá também por exemplo, ser utilizado como um guião de uma possível entrevista que conduza à contratação de um treinador, ajudando para a melhor tomada de decisão de ambos, pois poderá permitir realçar o que cada um valoriza.

De entre outras possibilidades, e a título de exemplo, utilizando como referência o estudo exploratório realizado, pode ser interessante realizar futuros estudos sobre esta temática, tais como:

- Compreender o processo e a operacionalização do ato de contratar um praticante desportivo profissional.
- Analisar as conflitualidades de interesses entre os diferentes implicados no processo que culmina com as condições contratuais a estabelecer entre o clube/SAD e o praticante desportivo profissional.

- Analisar as prioridades em termos de proximidade e dinâmica de cooperação, que um departamento de *Scouting* pode e consegue desenvolver.
- Analisar em que medida o treinador pode ser um meio privilegiado para estabelecer pontes de convergência no processo comunicacional entre a organização e o contexto.

Ora, estas questões parecem-nos muito pertinentes, juntando-se a uma série de variáveis e indicadores que como percebemos ao longo deste trabalho, atestam a evidente necessidade de estudar o desenvolvimento da estruturação do conhecimento, acerca da articulação entre a macro e a micro gestão, e consequentemente acerca da dialética entre dirigente e treinador, figuras importantes que coabitam um espaço dinâmico e suscetível da existência de permanentes conflitos.

A finalizar gostaríamos de realçar que a grelha de leitura de clube/SAD serviu de base à construção do inquérito que foi aplicado a dirigentes e treinadores, ou seja a funcionalidade da grelha foi testada através da operacionalidade que o mesmo inquérito demonstrou ter no estudo exploratório efetuado e das ilações que são passíveis de se retirarem dos dados recolhidos. Sendo assim lícito concluir que a grelha de leitura de clube/SAD resistiu a esta primeira refutação a que foi sujeita, mesmo que de forma indireta.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almada, Fernando, Lopes, Vicente e Vitória, (2008) Rotura: estratégia de operacionalização: A sistemática das atividades desportivas: Edição VML.

Análise dos Custos e Proveitos de 2011/2012. Clube Desportivo Nacional

Araújo, J. (2009): Ser Treinador: Texto Editores.

Bolchover, D. & Brady, C., (2006). *The 90-Minute Manager. Lessons From the Sharp End Of Management*. Pearson Education Limited.

Castelo, J. (2009): Futebol: Organização dinâmica do jogo: Centro de estudos de Futebol da Universidade lusófona de humanidades e Tecnologias.

Castro, Nascimento, Moreira & Santos (2011): Competição Fora das 4 linhas - reflexão estratégica sobre a sustentabilidade do futebol profissional em Portugal: Universidade Católica Portuguesa / Porto, Faculdade de Economia e Gestão, centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada.

Costa, J. (2005). *A Formação Do Treinador De Futebol - Análise de Competências, Modelos e Necessidades de Formação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica De Lisboa. Faculdade De Motricidade Humana.

Decreto-Lei n.º 10/2013, Diário da República, 1.ª série — N.º 18 — 25 de janeiro de 2013

Direção Geral de Impostos através da circular N° 18/2011.

FIFA: Federation International Football Association (2012) Regulations on the status and transfer of players. Consultado a 11/09/2012, em: [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/95/83/85/regulationsstatusandtransfer\\_e.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/95/83/85/regulationsstatusandtransfer_e.pdf)

Filho, A. M. (2008) Reflexoes em torno dos direitos federativos e economicos. *Derecho Deportivo En Línea*, 10, Septiembre 2007 – Marzo 2008, pp. 35-42. Consultado a 11/06/2011, em:

<http://nuke.dd-el.com/Portals/0/reflexoes%20direitos%20federativos.pdf>

Garganta, J. (1998). Analisar o jogo nos jogos desportivos colectivos. Uma preocupação comum ao treinador e ao investigador. *Horizonte*, vol. XIV (83), 7 - 14.

Garganta, J., Gréhaigne, J. (1999). Abordagem sistêmica do jogo de futebol: moda ou necessidade? Ver. *Movimento*, Porto Alegre, v.6, n.10, 1999. Acedido a 15 de Setembro em: <http://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/2457>

Garganta, J. (2006). Ideias e competências para “pilotar” o jogo de futebol. In Go Tani.. *Pedagogia do Desporto* (pp.313-326). Rio de Janeiro. Editorial J. Bento & R. Peterson.

Hernández, M. (2006). Reconocimiento contable de los pagos a deportistas profesionales. *Partida Doble*, núm. 175, pp. 32-39, marzo 2006. Acedido em 20 de Fevereiro de 2013 em: <http://pdfs.wke.es/5/4/2/0/pd0000015420.pdf>

Jornal A Bola (2013), acedido a 17 de Junho de 2013 em:

<http://www.abola.pt/nnh/ver.aspx?id=409190>

Jornal Diário de Notícias (2012), acessido a 18 de Junho de 2013 em:  
[http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content\\_id=2968056](http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content_id=2968056)

Jornal de Negócios (2013), acessido a 10 de Outubro de 2013 em:  
<http://www.corporateeducation.pt/Not%C3%ADcias/Not%C3%ADciasIPAM.aspx>

Kuhn, T. (2009). *A Estrutura das Revoluções Científicas*. Guerra & Paz Editores.

Lopes, H. (2005). *Análise das possibilidades de integração nos mercados do Desporto de um produto do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas*. Dissertação de Doutoramento. Universidade da Madeira.

Maças, V. (2006). *O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal –*

*Caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de Futebol profissional e não profissional*. Dissertação de Doutoramento. Universidade Trás-Os-Montes E Alto Douro.

Marques, A. (2001): *As profissões do Desporto*: In: *treino desportivo vol. 13*, pp 4-8.

Mitzenberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações – 4ª edição*. Edições D.Quixote.

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

Pires, G., Lopes, J. (2001). *Conceito de Gestão do Desporto*. *Novos desafios, diferentes soluções*. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 2001, vol. 1, nº 1, 88–103. Acessado em

20 de Janeiro de 2013 em:

<http://www.gestaodesportiva.com.br/Novos%20Desafios%20Diferentes%20Solucoes.pdf>

Portaria n.º 50/2013, Diário da República, 1.ª série — N.º 25 — 5 de fevereiro de 2013

Prudente, J. (2006). Análise da performance táctico-técnica no Andebol de alto nível – Estudo das acções ofensivas com recurso à análise sequencial (Dissertação de Doutoramento). Universidade da Madeira, Funchal.

Regulamento Do Estatuto, Da Categoria, Da Inscrição E Transferência Dos Jogadores (2012)

[http://www.afcoimbra.com/portals/20/documentos/regulamentos/CO\\_487\\_29062012.pdf](http://www.afcoimbra.com/portals/20/documentos/regulamentos/CO_487_29062012.pdf)

Relatório & Contas 2008/2009. Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD

Relatório & Contas 2008/2009. Sport Lisboa e Benfica - Futebol, SAD

Relatório & Contas 2008/2009. Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD

Relatório & Contas 2009/2010. Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD

Relatório & Contas 2009/2010. Sport Lisboa e Benfica - Futebol, SAD

Relatório & Contas 2009/2010. Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD

Rosado, A. E Mesquita, I. (2007): A Formação para ser treinador: In: Actas do 1º Congresso Internacional de Jogos desportivos – Olhares e contexto da performance ao rendimento, p. 12.

Acedido a 12 de Março de 2013, em: <http://home.fmh.utl.pt/~arosado/afpsr.pdf>

Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso. O que o futebol tem a ensinar à gestão*. 1ª Edição, Gestão Plus.

Tadeu, L. (1997). *A Gestão de Clubes de Futebol*. Actas do II Congresso de Gestão de Desporto – O Desporto em Portugal – Opções e Estratégias de Desenvolvimento. Lisboa.

# ANEXOS

## Análise de uma fundamentação para a estrutura de suporte do treino desportivo

### Anexo A - Grelha de Leitura de Clube.

FONTES DE RECEITA/ PRODUTIVIDADE	DINÂMICAS DE OPERACIONALIZAÇÃO		
DIREITOS DESPORTIVOS	Jogadores de futebol	• Profissional/Contrato de Trabalho	• Direitos Económicos %
	Treinadores		• Transferências/Empréstimos
	Administradores	• Formação/Contrato de Formação	• Cláusulas de Rescisão
	Dirigentes		• Alienação de direitos
QUOTIZAÇÃO	Venda de Bilhetes		
	Quotas Ano	• Assistência/Público	
	Lugares Cativos/Anuais		
	Associados	• Adeptos/Sócios	
	Camarotes		
PUBLICIDADE		• Outdoors	
		• Cabine de Som	
	• Estática/ Audiovisual	• Ecrã Gigante	• Infraestruturas Desportivas
		• Televisores	
		• Equipamentos desportivos	
		• Site	• Associados
	• Redes Sociais	• Patrocinadores	
• Tecnologias Informação e Comunicação	• Base de Dados	• Adeptos	
	• Audiovisual	• Clientes	

## Análise de uma fundamentação para a estrutura de suporte do treino desportivo

TV MEDIA	Espetáculo Desportivo (Jogo)	Direitos de Exploração/Contratos Televisivos Infraestruturas Desportivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em Competições</li> <li>• Rendimento Desportivo</li> </ul>	• Audiência
		Direitos de Exploração de Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogadores</li> <li>• Treinadores</li> <li>• Dirigentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferências de Imprensa</li> <li>• Campanhas Publicitárias</li> <li>• Ações Sociais</li> </ul>
MAIS-VALIAS	• <i>Corporate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias Empresariais</li> <li>• Troca de serviços</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receitas Publicidade</li> <li>• Receitas competições europeias</li> <li>• Cachet de participação</li> <li>• Donativos</li> </ul>			
MERCHANDISING	• Marca do Clube	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaços Comerciais (Lojas)</li> <li>• Pontos de Venda</li> <li>• Revendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos Desportivos</li> <li>• Souvenirs</li> <li>• Outros Artigos Comerciais</li> </ul>	
OUTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de Valores/mercado de ações</li> <li>• Eventos Socioculturais</li> <li>• Exploração/Aluguer de Instalações</li> <li>• Rendas</li> <li>• Fundos de Investimento</li> </ul>			

Anexo B- Questionários Treinadores e Dirigentes.



O presente questionário está integrado num trabalho de Mestrado em Ciências do Desporto da Universidade da Madeira. Tem por objetivo tentar perceber as possibilidades de intervenção do treinador na macro gestão de uma organização desportiva de alto rendimento, na modalidade de futebol.

O prestígio, o conhecimento, a experiência profissional e as competências de que é detentor, são para este estudo académico um contributo de inegável valia e de uma relevante importância.

Informo que a confidencialidade da sua participação será garantida no presente estudo.

Antecipadamente grato pela sua colaboração, envio os meus mais respeitosos cumprimentos.

*Rui Alberto Sardinha Viveiros*

*Mestrando em Ciências do Desporto*

*Universidade da Madeira*

**Assinale com um (X) as opções correspondentes:**

Caraterização do Treinador
Idade
Género
Habilitações Académicas
Nível Qualificação Técnica
Anos de Trabalho

Segundo escala abaixo indicada, assinale com um (X) o grau de importância da ação do treinador nas diferentes categorias apresentadas:

**1 – nada importante; 2 – pouco importante; 3 – relativamente importante; 4 – muito importante; 5 – muitíssimo importante.**

<b>I</b>					
<b>Na gestão macro de um clube de futebol existem momentos críticos. A definição de objetivos e constituição de equipas de trabalho, nomeadamente a contratação de ativos no futebol, neste caso de praticantes profissionais de alto rendimento (futebolista) parece ser um desses momentos. Que importância atribuí à intervenção do treinador, nomeadamente na tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
A contratação do praticante desportivo profissional (futebolista)					
As condições contratuais a estabelecer entre o clube e o praticante.					
A estratégia ao nível do futebol de formação.					
A estratégia do clube na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento					
A contratação / constituição da equipa de <i>Scouting</i> .					
A alienação de direitos desportivos e económicos dos praticantes desportivos (futebolistas).					
A contratação/constituição da equipa médica do clube.					
Outros (se assim entender):					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____					
_____					
_____					
_____					
_____					

<b>II</b>					
<b>O jogo de futebol é um espetáculo, a procura por este produto por parte dos consumidores, adeptos, sócios e público em geral, pode ocasionar rendimentos de elevada importância e de variada natureza para os clubes. Como considera a participação do treinador na tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
A estratégia de preços a praticar na venda de ingressos /quotização para os jogos.					
A estratégia comercial relacionada com a marca do clube.					
As estratégias relacionadas com o marketing do clube.					
As estratégias relacionadas com o merchandising do clube.					
Outros (se assim entender):					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____					
_____					
_____					
_____					
_____					

III					
<b>O mercado do desporto agrega muita visibilidade e protagonismo aos desportistas. Isso promove, junto de empresas e agentes de publicidade uma procura pelos mais mediatizados. De que forma olha para a participação do treinador no processo de tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
A estratégia de comunicação do clube.					
As ações publicitárias ou campanhas promocionais com patrocinadores do clube e onde estão envolvidos os praticantes desportivos.					
Outros (se assim entender):					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____ _____ _____ _____ _____					

IV					
<b>As transmissões televisivas parecem ser um suporte importante para a estabilidade financeira dos clubes/sad`s. As variáveis em jogo assim o indicam e neste contexto, qual o seu posicionamento em relação à participação do treinador na tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
Os termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes.					
A alteração de dia e hora do jogo.					
Apromoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol).					
Outros (se assim entender)					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____ _____ _____ _____ _____					

V					
<b>Os clubes necessitam permanentemente de angariar receitas de forma a potenciar os seus investimentos e procuram-no fazer em várias dimensões. Em sua opinião, qual o papel do treinadorna tomada de decisão sobre a:</b>					
	1	2	3	4	5
Presença em competições ou eventos promocionais com carater particular.					
Presença nas competições organizadas pela UEFA.					
Exploração e aluguer de instalações desportivas, utilizadas pela equipa de futebol profissional.					
Outros (se assim entender):					

Caso queira fazer alguma observação: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO



O presente questionário está integrado num trabalho de Mestrado em Ciências do Desporto da Universidade da Madeira. Tem por objetivo tentar perceber as possibilidades de intervenção do treinador na macro gestão de uma organização desportiva de alto rendimento, na modalidade de futebol.

O prestígio, o conhecimento, a experiência profissional e as competências de que é detentor, são para este estudo académico um contributo de inegável valia e de uma relevante importância.

Informo que a confidencialidade da sua participação será garantida no presente estudo.

Antecipadamente grato pela sua colaboração, envio os meus mais respeitosos cumprimentos.

*Rui Alberto Sardinha Viveiros*

*Mestrando em Ciências do Desporto*

*Universidade da Madeira*

**Assinale com um (X) as opções correspondentes:**

Caraterização do Dirigente
Idade
Género
Habilitações Académicas
Cargo Diretivo
Anos de Dirigismo

Segundo escala abaixo indicada, assinale com um (X) o grau de importância da ação do treinador nas diferentes categorias apresentadas:

**1 – nada importante; 2 – pouco importante; 3 – relativamente importante; 4 – muito importante; 5 – muitíssimo importante.**

I					
<b>Na gestão macro de um clube de futebol existem momentos críticos. A definição de objetivos e constituição de equipas de trabalho, nomeadamente a contratação de ativos no futebol, neste caso de praticantes profissionais de alto rendimento (futebolista) parece ser um desses momentos. Que importância atribuí à intervenção do treinador, nomeadamente na tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
A contratação do praticante desportivo profissional (futebolista)					
As condições contratuais a estabelecer entre o clube e o praticante.					
A estratégia ao nível do futebol de formação.					
A estratégia do clube na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento					
A contratação / constituição da equipa de Scouting.					
A alienação de direitos desportivos e económicos dos praticantes desportivos (futebolistas).					
A contratação/constituição da equipa médica do clube.					
Outros (se assim entender):					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____ _____ _____ _____ _____					

II					
<b>O jogo de futebol é um espetáculo, a procura por este produto por parte dos consumidores, adeptos, sócios e público em geral, pode ocasionar rendimentos de elevada importância e de variada natureza para os clubes. Como considera a participação do treinador na tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
A estratégia de preços a praticar na venda de ingressos /quotização para os jogos.					
A estratégia comercial relacionada com a marca do clube.					
As estratégias relacionadas com o marketing do clube.					
As estratégias relacionadas com o merchandising do clube.					
Outros (se assim entender):					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____ _____ _____ _____ _____					

III					
<b>O mercado do desporto agrega muita visibilidade e protagonismo aos desportistas. Isso promove, junto de empresas e agentes de publicidade uma procura pelos mais mediatizados. De que forma olha para a participação do treinador no processo de tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
A estratégia de comunicação do clube.					
As ações publicitárias ou campanhas promocionais com patrocinadores do clube e onde estão envolvidos os praticantes desportivos.					
Outros (se assim entender):					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____ _____ _____ _____ _____					

IV					
<b>As transmissões televisivas parecem ser um suporte importante para a estabilidade financeira dos clubes/sad`s. As variáveis em jogo assim o indicam e neste contexto, qual o seu posicionamento em relação à participação do treinador na tomada de decisão sobre:</b>					
	1	2	3	4	5
Os termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes.					
A alteração de dia e hora do jogo.					
Apromoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol).					
Outros (se assim entender)					
<b>Caso queira fazer alguma observação:</b> _____ _____ _____ _____ _____					

V					
<b>Os clubes necessitam permanentemente de angariar receitas de forma a potenciar os seus investimentos e procuram-no fazer em várias dimensões. Em sua opinião, qual o papel do treinadorna tomada de decisão sobre a:</b>					
	1	2	3	4	5
Presença em competições ou eventos promocionais com carater particular.					
Presença nas competições organizadas pela UEFA.					
Exploração e aluguer de instalações desportivas, utilizadas pela equipa de futebol profissional.					
Outros (se assim entender):					

Caso queira fazer alguma observação: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO*

**Análise de uma fundamentação para a estrutura de suporte do treino desportivo**

AnexoC – Quadros de Análise Comparações entre Treinadores e Dirigentes do mesmo Clube.

Comparação dois a dois – 1º grupo de questões

ID	Função	A contratação do praticante desportivo profissional (futebolista)	As condições contratuais a estabelecer entre o clube e o praticante	A estratégia ao nível do futebol de formação	A estratégia do clube na interação com os agentes de jogadores ou empresas de agenciamento	A contratação / constituição da equipa de <i>Scouting</i>	A alienação de direitos desportivos e económicos dos praticantes desportivos (futebolistas)	A contratação / constituição da equipa médica do clube
1	Dirigente	<b>Pouco importante</b>	Pouco importante	Muito importante	Nada importante	Muito importante	Relativamente importante	Pouco importante
19	Treinador	<b>Muitíssimo importante</b>	Muito importante	Pouco importante	Nada importante	Relativamente importante	Nada importante	Nada importante
3	Dirigente	Muito importante	Pouco importante	Muito importante	Pouco importante	Relativamente importante	Pouco importante	Relativamente importante
17	Treinador	Muitíssimo importante	Muito importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Muitíssimo importante	Pouco importante	Pouco importante
4	Dirigente	Relativamente importante	Pouco importante	Relativamente importante	Pouco importante	Relativamente importante	Pouco importante	Relativamente importante
18	Treinador	Muito importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Muito importante	Muitíssimo importante	Relativamente importante	Muito importante
5	Dirigente	Muito importante	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante	Muito importante	Muito importante	Muitíssimo importante	Relativamente importante
15	Treinador	Muitíssimo importante	Muito importante	Muito importante	Relativamente importante	Muito importante	Relativamente importante	Relativamente importante
6	Dirigente	Muitíssimo importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Pouco importante	Muito importante	<b>Pouco importante</b>	Pouco importante
12	Treinador	Muitíssimo importante	Muito importante	Muito importante	Relativamente importante	Muitíssimo importante	<b>Muitíssimo importante</b>	Muito importante
7	Dirigente	Muito importante	Pouco importante	NR	Muito importante	Relativamente importante	Muito importante	Relativamente importante
10	Treinador	Muitíssimo importante	Pouco importante	Muito importante	Relativamente importante	Muitíssimo importante	Relativamente importante	Muito importante
13	Treinador	Muito importante	Pouco importante	<b>Pouco importante</b>	Nada importante	Pouco importante	Relativamente importante	<b>Pouco importante</b>
20	Dirigente	Muito importante	Muito importante	<b>Muitíssimo importante</b>	Relativamente importante	Muito importante	Muitíssimo importante	<b>Muitíssimo importante</b>
25	Treinador	Muitíssimo importante	Relativamente importante	Muito importante	Pouco importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Muito importante
27	Dirigente	Muito importante	Nada importante	Relativamente importante	Nada importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Pouco importante

Comparação dois a dois – 2º grupo de questões

ID	Função	A estratégia de preços a praticar na venda de ingressos / quotizações para os jogos	A estratégia comercial relacionada com a marca do clube	As estratégias relacionadas com o marketing do clube	As estratégias relacionadas com o <i>merchandising</i> do clube
1	Dirigente	Pouco importante	Pouco importante	Relativamente importante	Pouco importante
19	Treinador	Nada importante	Nada importante	Nada importante	Nada importante
3	Dirigente	Nada importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante
17	Treinador	Pouco importante	Relativamente importante	Pouco importante	Pouco importante
4	Dirigente	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante
18	Treinador	Relativamente importante	Relativamente importante	Muito importante	Relativamente importante
5	Dirigente	Pouco importante	Relativamente importante	Muito importante	Pouco importante
15	Treinador	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante
6	Dirigente	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante
12	Treinador	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante
7	Dirigente	Nada importante	Pouco importante	Pouco importante	Nada importante
10	Treinador	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante
13	Treinador	Pouco importante	Pouco importante	Muito importante	Relativamente importante
20	Dirigente	Pouco importante	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante
25	Treinador	Nada importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante
27	Dirigente	Nada importante	Nada importante	Nada importante	Nada importante

Comparação dois a dois – 3º grupo de questões

ID	Função	A estratégia de comunicação do clube	As ações publicitárias ou campanhas promocionais com patrocinadores do clube e onde estão envolvidos os praticantes desportivos
1	Dirigente	Muito importante	Pouco importante
19	Treinador	Relativamente importante	Relativamente importante
3	Dirigente	Relativamente importante	Relativamente importante
17	Treinador	Muito importante	Muito importante
4	Dirigente	Relativamente importante	Relativamente importante
18	Treinador	Relativamente importante	Muito importante
5	Dirigente	Muito importante	Muito importante
15	Treinador	Muitíssimo importante	Muito importante
6	Dirigente	Muito importante	Muito importante
12	Treinador	Muito importante	Relativamente importante
7	Dirigente	Relativamente importante	Relativamente importante
10	Treinador	Muitíssimo importante	Muito importante
13	Treinador	Muito importante	Pouco importante
20	Dirigente	Muito importante	Muito importante
25	Treinador	<b>Muito importante</b>	Relativamente importante
27	Dirigente	<b>Nada importante</b>	Pouco importante

Comparação dois a dois – 4º grupo de questões

ID	Função	Os termos do contrato televisivo a estabelecer entre as partes	A alteração de dia e hora do jogo	A promoção do espetáculo desportivo (jogo de futebol)
1	Dirigente	Nada importante	Relativamente importante	Relativamente importante
19	Treinador	Nada importante	Relativamente importante	Relativamente importante
3	Dirigente	Nada importante	Muito importante	Relativamente importante
17	Treinador	Pouco importante	Muitíssimo importante	Muito importante
4	Dirigente	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante
18	Treinador	Muito importante	Muitíssimo importante	Muito importante
5	Dirigente	Nada importante	Muito importante	Pouco importante
15	Treinador	Relativamente importante	Muito importante	Muito importante
6	Dirigente	Pouco importante	Muito importante	Pouco importante
12	Treinador	Pouco importante	Muitíssimo importante	Muito importante
7	Dirigente	Nada importante	Muito importante	Relativamente importante
10	Treinador	Pouco importante	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante
13	Treinador	Nada importante	Muito importante	Muito importante
20	Dirigente	Relativamente importante	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante
25	Treinador	Pouco importante	Muitíssimo importante	Muito importante
27	Dirigente	Nada importante	Muito importante	Pouco importante

Comparação dois a dois – 5º grupo de questões

ID	Função	Presença em competições ou eventos promocionais com carater particular	Presença nas competições organizadas pela UEFA	Exploração e aluguer de instalações desportivas, utilizadas pela equipa de futebol profissional
1	Dirigente	Muito importante	Muito importante	Muito importante
19	Treinador	Relativamente importante	Relativamente importante	Pouco importante
3	Dirigente	Relativamente importante	Muito importante	Pouco importante
17	Treinador	Muito importante	Muitíssimo importante	Relativamente importante
4	Dirigente	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante
18	Treinador	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante	Muito importante
5	Dirigente	Relativamente importante	Muito importante	Pouco importante
15	Treinador	Muito importante	Muito importante	Relativamente importante
6	Dirigente	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante	Pouco importante
12	Treinador	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante	Relativamente importante
7	Dirigente	Muito importante	Muito importante	Pouco importante
10	Treinador	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante	Muito importante
13	Treinador	Relativamente importante	Muito importante	Pouco importante
20	Dirigente	Muitíssimo importante	Muitíssimo importante	Relativamente importante
25	Treinador	Muito importante	Muitíssimo importante	Muito importante
27	Dirigente	Relativamente importante	Relativamente importante	Relativamente importante