



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

Especialidade em Auditoria Contabilística, Económica e Financeira

GESTÃO DESPORTIVA NO INTERCLUBE DE ANGOLA

Relatório da Atividade Profissional para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas, especialidade em Auditoria Contabilística, Económica e Financeira

Candidato: Bruno Miguel Santos da Costa

Orientador: Professor Doutor Renato Pereira

Lisboa, Outubro de 2014

AGRADECIMENTOS

A vida é cheia de altos e baixos, de momentos inesquecíveis, de alegrias e tristezas, mas nunca cheia de agradecimentos.

Assim, o meu mais profundo agradecimento é dirigido principalmente e primeiramente a deus todo-poderoso, aos meus queridos pais, a minha querida esposa, filhos que têm sido uma grande fonte de inspiração, irmãos, familiares e amigos, que directa ou indirectamente sempre estiveram ao meu lado e que me ajudaram na vida pessoal, profissional e académica.

De maneira especial, quero agradecer em primeiro lugar ao senhor José Martinez António, ao senhor Doutor Hermenegildo José Félix pela oportunidade, acolhimento ensinamentos incansáveis, conselhos seguindo-se ainda de colegas e colaboradores pelo seu apoio e amizade demonstrada ao longo da minha actividade nas instituições por onde passei. Por sua vez não poderia deixar de agradecer aos meus chefes de secções e pessoal técnico e ainda aos restantes elementos pelo companheirismo e ajuda nesta experiência enriquecedora.

Quero desde já agradecer também ao Dr. Professor Renato Pereira não só pela orientação deste trabalho, como pela confiança em mim depositada, paciência e pelo entusiasmo, disponibilidade e amizade que sempre me dispensou.

Por fim, agradeço a todos os professores, colegas e restantes elementos da Universidade Autónoma de Lisboa, de quem sempre recebi simpatia e amizade.

A TODOS

UM PROFUNDO E SINCERO OBRIGADO.

RESUMO: O crescimento da administração desportiva em Angola, principalmente nas últimas décadas, tem sido fruto da evolução económica, cultural, social e política dos pais. O objetivo deste trabalho foi levantar alguns pontos sobre a área no sentido do posicioná-lo no contexto nacional angolano.

Verifica-se que, apesar das tentativas nos avanços em termos de publicações e de formação profissional e ou desportivas, ainda existem enormes carências, especificamente em relação à pesquisa. As perspetivas sugeridas para a área englobam a criação de grupos de estudos e pesquisa, o aprimoramento da formação profissional e a realização de eventos científicos específicos.

Palavras-chave: Administração Desportiva; Formação

ABSTRACT: The growth of sportive management in Angola, especially in the last decades, has been a consequence of the economic, cultural, social and political evolution of this country. The purpose of this work was to raise some of the underlying points in order to position sportive management in the national Angolan context.

We have verified that, despite the attempts to increase the amount of publications and the level of professional and sportive training, there are still huge needs, specifically in terms of research. Suggested perspectives to this field include the creation of study and research groups, professional training enhancement and the organization of field-related scientific events.

Key Words: *Sportive Management; Training*

INDÍCE

Agradecimentos	1
Resumo	2
Abstract	3
Índice	4
Lista de Siglas	6
Lista de Quadros	7
Lista de Figuras	8
Introdução	9
Capítulo I – O Futebol em Angola	11
1.1 História do Girabola – Campeonato Angolano de Futebol	11
1.1.1 Lista dos Campeões	
1.1.2 Lista de Títulos por Clube	
1.2 O Negócio do Futebol – Empreendedorismo	15
1.3 Qual é a Regulamentação para Atuar como treinador de Futebol em Angola?	18
1.3.1 Exigências Legais Específicas	
1.3.2 Franquias de um Clube ou ter a sua Própria Bandeira?	
1.3.3 Franchising	
1.4 Determinantes e Tendências Estratégicas Atuais	22
1.4.1 Futebol: gestão para Amadores ou Gestores Profissionais?	
Capítulo II – As Escolinhas de Futebol	
2.1 As Escolinhas de Futebol: Um Modelo de Negócio no âmbito da Gestão	28
2.2 O contexto das Escolinhas de Futebol na Formação dos Atletas	29
2.2.1 Formação e Negócio	
2.2.2 Atividade Desenvolvida e sua Importância	
2.3 Escolinhas de Futebol na Mira da FIFA	31
2.3.1 Documentos Necessários para a Inscrição numa Escolinha de Futebol	
2.3.2 O Estabelecimento e as suas Instalações	

2.3.3	Recursos Humanos	
2.3.4	Qualificação dos Profissionais	
2.3.5	O Técnico de Futebol nas categorias Base	
2.3.6	Os campeonatos e as suas Categorias	
2.3.7	Organização do processo Produtivo e Metodologia Utilizada	
2.3.8	Critérios Pedagógicos de Avaliação do Aluno numa Escolinha de Futebol	
2.3.9	Normas de Conduta e Participação de uma Escolinha de Futebol	
2.3.10	Ministério Público e as Escolinhas de Futebol dentro dos Grandes Clubes	
2. 4	Participar ou Montar uma Associação de Escolinhas de Futebol na Região	45
 Capítulo III – O Grupo Desportivo Interclube de Angola		46
3.1	O Grupo Desportivo Interclube de Angola – Breve Caracterização	46
3.1.1	Enquadramento da Situação do Clube no ano de 2009	
3.1.2	A nossa Visão	
3.1.3.	Caracterização organizacional	
3.2	Principais Funções Desempenhadas durante a Atividade Profissional	49
3.3	Feedback – Lições retiradas da Experiência Competitiva	50
 Capítulo IV – Considerações Finais		56
 Bibliografia		58
Sites Consultados		60
 Anexos – CV Formato Europeu		61

LISTA DE SIGLAS

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CREF – Conselho regional de Educação Física

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

FAF – Federação Angolana de Futebol

FIFA- Fédération International de Football Association

GDI – Grupo Desportivo Interclube

UEFA – Union of European Football Associations

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1- Lista dos campeões - Período português (antes da Independência)

Quadro nº 2- Lista dos Campeões do Girabola (1979/2012)

Quadro nº 3- Títulos por Clube

Quadro nº 4- Gestão Não Profissional vs Gestão profissional

Quadro nº 5- Categorias das Escolinhas de Futebol Infantil

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1- O Negocio do Futebol

Figura nº 2- Posicionamento Estratégico

Figura nº 3- Diagnóstico Estratégico – Análise SWOT

Figura nº 4- Cadeia de Valor – Futebol Profissional

Figura nº 5 – Metodologia Aplicada ao Futebol

Figura nº 6 – Equipamento do Interclube

Figura nº 7 – Atividade Profissional no Interclube / Programas

INTRODUÇÃO

“Pátria de chuteiras não é apenas um eufemismo da importância do futebol na cultura brasileira e no mundo”. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-escola-de-futebol> - consultado em 22 de maio de 2014

Dada a importância do futebol na cultura angolana a frase acima enunciada fará sentido no contexto angolano?

Esta dissertação enquadra-se na problemática que o desporto e os clubes em geral, e em particular o Grupo Desportivo Interclube de Angola, enfrentam tendo deste modo a preocupação na prática de uma melhor gestão, formação entre outros aspetos. O futebol em particular é o desporto mais praticado no mundo e Angola não é exceção representando deste modo como sendo um dos maiores sinais nacionais de maior sucesso no exterior.

O desempenho dos clubes ocupa o centro das conversas do dia-a-dia, independentemente da região do país ou da classe social.

Logo desde uma tenra idade, o angolano ganha de presente uma bola para chutar. Após alguns anos, a criança começa a jogar futebol no pátio do colégio, nas arcadas do prédio onde mora, no meio da rua, no quintal ou na praia. As traves da baliza podem ser chinelos, tijolos ou pedras. As marcações do campo e as chuteiras são na sua maioria inexistentes e a bola pode ser de plástico, de borracha, feita com meia e trapo, uma laranja, papel enrolado, uma lata de bebida vazia ou uma carga de garrafa.

Com regras fáceis e um número variável de jogadores, há poucos obstáculos para que o futebol seja praticado de forma massificada de norte a sul do país.

Esta “febre” nacional pode gerar oportunidades lucrativas de negócios para pequenos empreendedores, fora do âmbito dos clubes profissionais que lucram com a comercialização de ingressos nos estádios, equipamentos oficiais, direitos de imagem, venda de jogadores etc.

O presente relatório procura, por um lado fazer um enquadramento teórico sobre a gestão desportiva, e em particular a gestão do futebol, retratando o caso do futebol angolano, matéria aprofundada no capítulo I. Seguidamente, no capítulo II, e pela pertinência do papel desempenhado pelas “escolinhas de futebol” este tema é analisado com maior detalhe.

O relatório de atividade profissional, é apresentado no capítulo III do presente trabalho. Neste ponto são descritos os pormenores da atividade profissional desenvolvida, no âmbito da gestão desportiva, e em detalhe a função desempenhada na escolinha de futebol do Interclube de Angola. Por fim, no capítulo IV são retiradas algumas considerações finais sobre o trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO 1 – O FUTEBOL EM ANGOLA

1.1 História do Girabola – Campeonato Angolano de Futebol

*“O Campeonato Angolano de Futebol, também conhecido como **Girabola**, é o campeonato nacional de futebol de Angola organizado pela Federação Angolana de Futebol”.*

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Girabola>- consultado em 12 de março de 2014

O Girabola teve o seu início na segunda metade dos anos 70. Seguidamente, pretende-se relatar de forma sucinta a história do Girabola.

Em 1979 foi disputada a primeira edição da prova, composta por 24 equipas, divididas em grupos de quatro ou seis equipas.

Em 1980 a competição foi disputada pelas catorze equipas melhor classificadas na época anterior. A última edição a ser disputada por catorze equipas foi em 1990.

Em 1991 e 1992, dezasseis equipas participaram na competição.

Em 1993 e 1994, o número de equipas a disputar a prova foi reduzido para doze.

Desde 1995 a competição voltou a ser disputada por catorze equipas. Nesse mesmo ano o sistema de pontuação também se alterou, o vencedor do jogo passou a ganhar 3 pontos ao invés dos 2 pontos ganhos anteriormente.

1.1.1 Lista dos Campeões

O quadro I lista os campeões do campeonato de futebol angolano no Período português (antes da Independência)

Quadro 1 -Lista dos campeões - Período português (antes da Independência)

ANO	CLUBE
1965	Atlético de Luanda
1966	Atlético de Luanda
1967	Atlético de Luanda
1968	Atlético de Luanda
1969	Independente Sport Clube
1970	Independente Sport Clube
1971	Independente Sport Clube
1972	Sport Nova Lisboa e Benfica
1973	Futebol Clube do Moxico (Luena)
1974	Ferrovário de Nova Lisboa
1975	Não se realizou

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Girabola>- consultado em 5 maio 2013

Após a independência o futebol angolano designou-se de Girabola e no quadro seguinte são listados os vencedores do campeonato de futebol angolano “Girabola” desde o seu início.

Quadro 2 – Lista dos Campeões do Girabola (1979/2012)

ANO	LOCALIDADE	CAMPEÃO
1979	Luanda	Primeiro de Agosto
1980	Luanda	Primeiro de Agosto
1981	Luanda	Primeiro de Agosto
1982	Luanda	Petro Atlético
1983	Benguela	Primeiro de Maio
1984	Luanda	Petro Atlético
1985	Benguela	Primeiro de Maio
1986	Luanda	Petro Atlético
1987	Luanda	Petro Atlético
1988	Luanda	Petro Atlético
1989	Luanda	Petro Atlético
1990	Luanda	Petro Atlético
1991	Luanda	Primeiro de Agosto

1992	Luanda	Primeiro de Agosto
1993	Luanda	Petro Atlético
1994	Luanda	Petro Atlético
1995	Luanda	Petro Atlético
1996	Luanda	Primeiro de Agosto
1997	Luanda	Petro Atlético
1998	Luanda	Primeiro de Agosto
1999	Luanda	Primeiro de Agosto
2000	Luanda	Petro Atlético
2001	Luanda	Petro Atlético
2002	Luanda	Atlético Sport Aviação
2003	Luanda	Atlético Sport Aviação
2004	Luanda	Atlético Sport Aviação
2005	Dundo	Sagrada Esperança
2006	Luanda	Primeiro de Agosto
2007	Luanda	Inter Luanda
2008	Luanda	Petro Atlético
2009	Luanda	Petro Atlético
2010	Luanda	Interclube Luanda
2011	Kwanza Sul	Recreativo do Libolo
2012	Kwanza Sul	Recreativo do Libolo

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Girabola>- consultado em 5 maio 2013

1.1.2. Número de títulos por clube

Desde o seu início é possível sumarizar o número de títulos obtidos por cada participante no Girabola (ver quadro 3)

Quadro 3 – Títulos por Clube

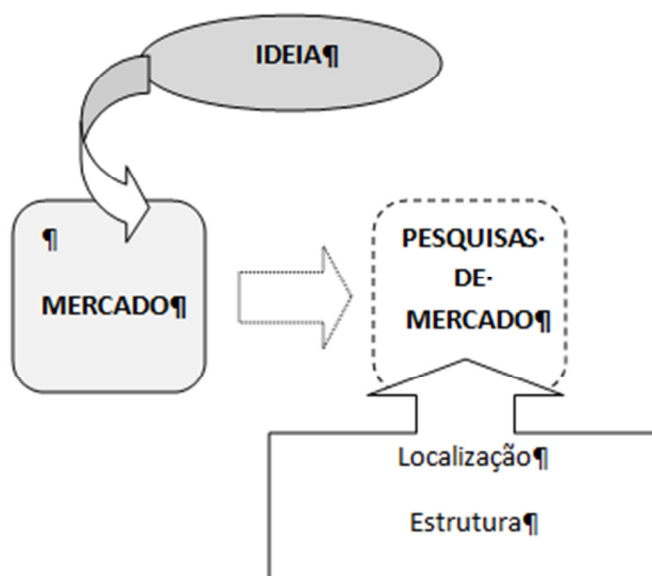
Número de Títulos Obtidos	Nome do Clube
14	Petro Atlético
9	Primeiro de Agosto
3	Atlético Sport Aviação
2	Inter Luanda
2	Primeiro de Maio
2	Grupo Recreativo do Libolo
1	Sagrada Esperança

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Girabola>- consultado em 5 maio 2013

1.2- O Negócio do Futebol – Empreendedorismo

O Futebol pode ser encarado como um negócio com fins lucrativos sendo apetecível aos empreendedores o investimento num projeto deste tipo.

Figura 1 – O Negócio do Futebol



Fonte: Elaborado pelo autor

- **O Começo – A Ideia**

Para o empreendedor, o arranque do negócio não necessita de investimento inicial em campos de futebol podendo unicamente alugar o espaço em clubes e associações. A decisão sobre a compra de imóveis ou a construção de um campo próprio, pode ser uma decisão que o empreendedor só terá de tomar à posteriori.

- **O Mercado**

Angola apresenta-se como o “grande celeiro” de jogadores que poderá abastecer os relvados do mundo inteiro. A venda de jogadores ao exterior pode e deve tornar-se a principal fonte de receita dos clubes nacionais. Para complementar a receita, este clube também poderá possuir franquias em escolas de futebol espalhadas ou que possam vir a existir por Angola inteira, com destaque aos clubes mais populares: Interclube de Angola, Petro de Luanda, Primeiro de Agosto, Asa, Progresso entre outros.

- **Pesquisas de Mercado**

Angola possui um número elevadíssimo de praticantes de futebol, incluindo os famosos “atletas de fim de semana”. Desse contingente apenas alguns, uma minoria, são jogadores amadores e profissionais que praticam regularmente o futebol em centros de treinos e disputam competições.

Devido ao risco intrínseco ao negócio, recomenda-se a realização de ações de pesquisa de mercado para avaliar a procura e a concorrência. Seguem algumas sugestões:

- Pesquisa em fontes como Governos Provinciais, direções municipais, associações de bairro para quantificação do mercado-alvo;
- Pesquisa a guias especializados e revistas sobre o segmento;
- Visita aos concorrentes diretos, identificando os pontos fortes e fracos dos estabelecimentos que trabalham no mesmo nicho;
- Participação em seminários especializados.

- **Localização**

Para o “arranque” do negócio de uma escola de futebol, a escola pode atuar em clubes e condomínios. Neste caso, a localização do ponto comercial não é um fator determinante, pois os serviços serão prestados fora do estabelecimento comercial.

Caso o empreendedor decida investir numa estrutura de funcionamento própria, à que considerar, na escolha do local, aspetos como: a densidade populacional, o perfil dos clientes, a concorrência, os fatores de acesso e locomoção, a visibilidade, a proximidade com fornecedores, o estacionamento, a segurança e a limpeza do local.

Alguns detalhes devem ser levados em consideração pelo empreendedor na escolha do imóvel. Seguidamente são enunciadas alguns pontos a levar em consideração tais como:

- O imóvel atende às necessidades operacionais referentes à localização, capacidade de instalação do negócio, possibilidade de expansão, características da vizinhança e disponibilidade dos serviços de saneamento básico, telefone e internet?
- O local é de fácil acesso e tem condições de estacionamento, local para cargas e descargas e é servido por transportes coletivos?
- O terreno está sujeito a inundações ou próximo a zonas de risco?
- O imóvel está legalizado e regularizado junto das entidades municipais?
- A planta do imóvel está aprovada pelo governo da província?
- Existiu alguma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área primitiva?
- As atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento ou o Plano Diretor do Município?
- Os pagamentos dos impostos referentes ao imóvel encontram-se em dia?
- A legislação local permite o licenciamento das placas de sinalização?

- **Estrutura**

No que se refere à estrutura, o empreendedor, ou o clube, precisará de uma estrutura simples para arquivo de documentação e armazenamento de uniformes e equipamentos necessários para o funcionamento da escola de futebol. Um espaço comercial de 50 m² deverá ser suficiente para receber os membros e instalar os móveis. As aulas de futebol podem ser dadas em campos e quadras alugadas por outros clubes, academias e condomínios.

O local de trabalho deve ser limpo e organizado. O piso, a parede e os tetos devem estar em bom estado de conservação, sem rachas, goteiras, infiltrações, mofo e descascamentos. O chão deve ser de elevada resistência e durabilidade sendo muito importante a facilidade na sua manutenção. A cor das cerâmicas e ladrilhos proporcionam um toque especial, enquanto granito e porcelana oferecem luxo e sofisticação ao ambiente. Os espaços mais reduzidos devem ser decorados com tons claros pois revelam-se mais adequados a lugares pequenos, proporcionando a sensação de amplitude. A fachada exterior deve ser revestida de texturas e tintas especiais pois são uma forma de personalizar e valorizar o espaço.

O recurso a profissionais qualificados (arquitetos, engenheiros, decoradores) poderão ajudar a esclarecer as alterações a efetuar no imóvel selecionado para funcionamento dos serviços administrativos, orientando em questões sobre ergometria, fluxo de operação, *design* dos móveis, iluminação, ventilação etc.

1.3 -Qual é a Regulamentação para atuar como Treinador de Futebol em Angola?

A contratação dos profissionais deverá ser feita pelos clubes e instituições de futebol tendo por base recomendações, indicações, experiência acumuladas ou pelas suas competências específicas, e não só preferencialmente a partir de certificação em Educação Física.

O tema da regulamentação da profissão de treinador de futebol em Angola vem sendo debatida há vários anos.

No centro deste debate estão, por um lado, as entidades que representam os profissionais de Educação Física e, por outro lado, as organizações sindicais representantes dos treinadores que não são certificados pelas Escolas de Educação Física, geralmente liderados por ex-atletas que já exercem o papel de treinadores em clubes ou outras instituições futebolísticas. Neste dualismo, a vantagem muitas vezes parece ficar do lado das instituições mais organizadas e estruturadas que representam os profissionais com certificação em Educação Física. Porém este debate parece estar ainda distante de encontrar um vencedor, apesar dos argumentos feitos de ambos os lados.

Atualmente Angola ainda não possui legislação específica que regule a atividade de treinador profissional de futebol, mas podemos esboçar aquilo que poderia ser feito neste país, fazendo a comparação com a lei brasileira onde se oficializou pela Lei 8/650 de 1993, que no seu artigo nº 2, refere que o exercício da profissão de Treinador de Futebol será desempenhado por que:

“I - aos portadores de diploma expedido por Escolas de Educação Física ou entidades análogas, reconhecidas na forma da lei;

II - aos profissionais que, até a data do início da vigência desta Lei, hajam, comprovadamente, exercido cargos ou funções de treinador de futebol por prazo não inferior a seis meses, como empregado ou autónomo, em clubes ou

associações filiadas às Ligas ou Federações, em todo o território nacional”.

http://www.confef.org.br/extra/juris/mostra_lei.asp?ID=46- Consultado em 9 de Março de 2014

Atualmente, no Brasil, a Lei Nº 9/696, de 1º de setembro de 1.998, que regulamenta a profissão de Educação Física, diz no art. 3º:

“Compete ao Profissional de Educação Física coordenar, planejar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipas multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes técnicos, científicos e pedagógicos, todos nas áreas de atividades físicas e do desporto”

http://www.confef.org.br/extra/juris/mostra_lei.asp?ID=46- Consultado em 9 de Março de 2014

A própria FAF, entidade que rege o futebol em Angola, deveria promover um projeto educacional que pretende, com o apoio de FIFA e UEFA, se tornar o curso oficial que permita o exercício da profissão do treinador de futebol. Mas a situação ainda permanece indefinida.

Por enquanto, o que vale mesmo é a qualificação – ou seja, competência – para determinado profissional desempenhar a função de treinador de futebol. Para isso, basta ele ter o aval da direção do clube ou de qualquer outra certificação.

1.3.1 Exigências Legais Específicas

Para registrar uma empresa, a primeira providência é contratar um contador – profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa, auxiliá-lo na escolha da forma jurídica mais adequada para o seu projeto e preencher os formulários exigidos pelos órgãos públicos de inscrição de pessoas jurídicas.

O contador pode informar sobre a legislação tributária pertinente ao negócio. Mas, no momento da escolha do prestador de serviço, deve-se dar preferência a profissionais indicados por empresários com negócios semelhantes.

Para legalizar a empresa, é necessário procurar os órgãos responsáveis para as devidas inscrições. As etapas do Registo da empresa nos seguintes órgãos são as abaixo descritas¹:

- Verificar o **nome da empresa** a registar no registo comercial (consulta do Fichero Central de Denominações Sociais a funcionar no Ministério da Justiça);
- Obtenção do **Certificado de Admissibilidade de Denominação Social da Empresa**, mediante o preenchimento de formulário próprio no Guiché Único da Empresa;
- **Elaboração dos Estatutos Jurídicos** da empresa, a serem entregues (em documento padrão ou em formato digital) no Guiché Único da Empresa;
- **Depósito do capital social** em conta aberta em nome da empresa, a constituir numa instituição bancária em Angola. O comprovativo de depósito deverá ser apresentado no cartório notarial aquando da constituição da sociedade;
- **Celebração de escritura pública** de constituição da empresa;
- **Registo da constituição da empresa** junto da Conservatória do Registo Comercial;
- **Publicação da constituição da empresa no Diário da República** (Imprensa Nacional de Angola), mediante apresentação da cópia da Certidão de Registo Comercial;
- Pedido do **Número de Contribuinte**, através do registo fiscal da empresa, e pagamento de Imposto para Início de Atividade na Repartição de Bairro Fiscal. Registo do Início da Atividade Comercial na Conservatória do Registo Comercial;
- Inscrição dos trabalhadores na **Segurança Social**;
- **Registo Estatístico da Empresa** no Instituto Nacional de Estatística;
- Obtenção do **Parecer de Enquadramento Urbanístico e Interesse**, mediante requerimento à Administração Municipal de Bairro;
- **Licenciamento para o exercício de atividade** da empresa junto do Ministério de tutela;

¹ Fonte: <http://www.portal-gestao.com/item/7357-criar-uma-empresa-em-angola-como-fazer.html> - consultado em 10.06.2014.

1.3.2- Franquias de um Clube ou ter a sua Própria Bandeira?

O futebol é o desporto mais praticado em Angola e representa o símbolo nacional de maior sucesso nacional no exterior a par do Basquetebol e o Andebol. Esta “febre nacional” pode gerar oportunidades de negócio bastante lucrativas para vários empreendedores, fora do circuito dos clubes profissionais.

Segundo pesquisas, um dos tipos de negócios que mais poderão prosperar no mercado da bola são as **escolas de futebol**.

A escola procura ensinar técnicas de futebol e proporcionar condições físicas a crianças e adolescentes praticantes da modalidade. O incremento da violência nas grandes cidades acompanhado do número reduzido de espaços públicos para a prática do futebol elevou a procura por locais seguros para o treino, com a assistência de professores de educação física especializados. Para além do benefício comprovado para a saúde advindo da prática desportiva, as escolas servem também como trampolim para o mercado profissional de jogadores.

O sonho de ser um jogador de futebol profissional está presente na mente de muitos jovens e mesmo para as crianças que não seguem a carreira de jogador, a escola desempenha um papel social na formação do cidadão.

Os técnicos das escolinhas serão treinados por profissionais do clube para aprender a metodologia de treinamento do clube.

As franquias terão de seguir o método à risca. Até mesmo a divisão dos alunos por idade tem que ser obedecida.

1.3.3 – Franchising

O conceito do Franchising estabelece-se pela transferência de know-how do franqueador (O clube) para o franqueado (Escola de Futebol) através de treinamentos e manuais.

Essa proposta de negócio vem em crescente evolução ano a ano no Brasil, Portugal mesmo depois das recentes crises financeiras internacionais. Por exemplo o setor de franquia brasileiro é considerado o quinto maior do mundo em termos de faturamento anual, número de redes franqueadoras e geração de empregos. Será que Angola tem potencial para tal?

Nesse sistema de negócio a Lei nº 8.955 é um importante instrumento, pois permite que esses projetos tenham um padrão operacional e uma lisura contratual que o credencia no mercado e cria uma credibilidade muito importante.

1.4 - Determinantes e Tendências Estratégicas Atuais

O Futebol é o “Desporto Rei” para cerca de metade da população mundial, nomeadamente em África, na América do Sul, na Europa, no Médio Oriente e em várias zonas da Ásia.

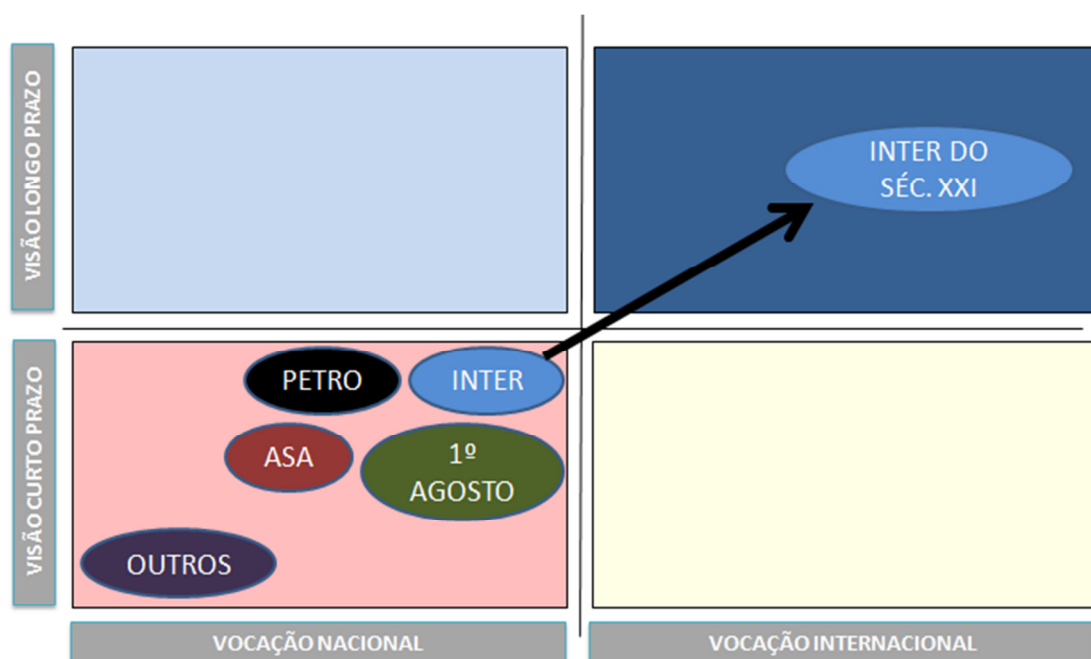
O Futebol profissional é atualmente a âncora do projeto económico empresarial de qualquer clube desportivo ao nível mundial

O impacto económico-financeiro do futebol profissional ascende a largos biliões de dólares no mundo e é cotado em bolsa de valores nos países industrializados.

Em Angola, os clubes nacionais, que na sua constituição foram suportados por uma vocação nacional e de curto prazo, também eles tem de acompanhar as tendências atuais do mundo do futebol e posicionarem-se estrategicamente voltados para o futuro e com o foco no exterior, na competição internacional.

Na figura 2 é espelhado o posicionamento atual dos clubes futebolísticos angolanos, entre eles o Interclube de Angola tratado com maior detalhe neste trabalho, mas com o foco estratégico no quadrante visão de longo prazo/Vocação Internacional.

Figura 2 - Posicionamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

Noll (1982) sugere que os gestores dos clubes de futebol podem assumir uma de três perspectivas estratégicas: (1) maximização das vitórias sem constrangimentos financeiros, (2) maximização das vitórias sujeita a um orçamento pré definido e (3) maximização do lucro.

No primeiro caso, os gestores devem focalizar-se na maximização da utilidade na vertente não-financeira ou *performance* desportiva, dado que os adeptos constituem o principal *stakeholder* do clube. Embora o sucesso desportivo possa levar ao aumento da receita, esta situação pode levar ao endividamento sistemático dos clubes de forma a poderem investir na compra de jogadores e seus respectivos vencimentos. No segundo caso, os clubes procuram maximizar as vitórias no campo tendo em consideração os recursos possíveis de dispor a partir de um orçamento fixado inicialmente para a época desportiva. Por ultimo, os clubes podem ter a maximização dos lucros como objetivo estratégico final.

A formação de jogadores de “talento” (5-18 anos) e feito ao nível do sistema geral de educação, o que permite também reduzir drasticamente os custos dos clubes na formação de jogadores de elite (Gerrard, 2009).

Para a definição da estratégia a seguir pelos clubes de futebol angolano e para um melhor entendimento da escolha do caminho enunciado, a figura 3 ilustra a análise *SWOT* feita

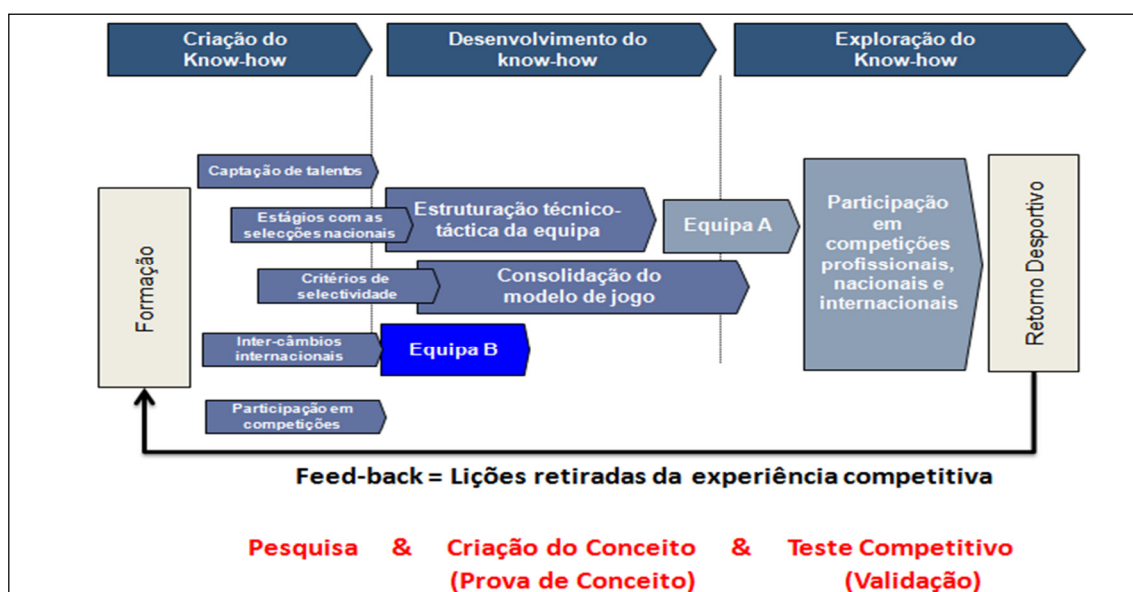
Figura 3 - Diagnostico Estratégico – Análise SWOT

PONTOS FORTES - Direcção Forte, Coesa e Ambiciosa - Quadros Técnicos Qualificados em Áreas-Chave - Visão Estratégica Clara sobre o Futuro do Clube	OPORTUNIDADES - Forte interesse da sociedade angolana pelo Desporto - Facilidade de Parcerias com clubes de 1ª linha de Países amigos, principalmente Brasil e Portugal
PONTOS FRACOS - Património Exíguo e Limitado - Formação muito atrasada - Poucos Sócios Civis - Estrutura pouco sofisticada	AMEAÇAS - Possibilidade do termo ou congelamento da principal fonte de receitas do clube - Não identificação imediata de fontes alternativas para sobrevivência do clube

Fonte: Elaborado pelo autor

A estratégia a adotar pelo futebol angolano tem como suporte a Cadeia de Valor, relativa ao futebol profissional, como se pode observar na figura 4.

Figura 4- Cadeia de valor – Futebol Profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

1.4.1 – Futebol: Gestão para Amadores ou para Gestores Profissionais?

Segundo Azevedo *et al* (2004) existem características que diferenciam uma gestão amadora de uma gestão profissional. No caso dos clubes de futebol, uma gestão amadora pode ser considerada como um tipo de gestão onde predominam ações de gestão tomadas por não gestores relativas a negócios do clube de futebol. O profissionalismo, ao nível da gestão, verifica-se apenas nos processos de negociação dos jogadores e na elaboração e administração de seus contratos com outros clubes. Este tipo de administração é baseado em valores tradicionalistas e paternalistas e o comportamento do dirigente é influenciado por fatores emotivos e passionais que introduzem uma dimensão irracional em suas decisões, tendo carácter político, económico e pessoal.

Encarando os clubes de futebol como entidades sem fins lucrativos o tipo de gestão praticada é voltada para o interior do clube implicando a prevalência dos problemas administrativos em detrimento das oportunidades de mercado. No caso da gestão profissional o clube passa então a ter uma gestão estratégica voltada para o mercado externo (parceiros, investidores), visando o lucro e rentabilidade. Surge a necessidade de obter resultados positivos, sejam financeiros ou desportivos, ao longo da sua história, sendo essa a única forma de permanecer no mercado, uma vez que estará sob constante fiscalização pública, com auditorias (MELO NETO, 1998; AZEVEDO e BARROS, 2004).

Quadro 4 – Gestão Não Profissional vs Gestão Profissional

GESTÃO NÃO PROFISSIONAL OS CLUBES DE FUTEBOL	GESTÃO PROFISSIONAL OS CLUBES DE FUTEBOL
• Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade. • A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo • Ênfase no fortalecimento interno do “grupo” • A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados. • Estrutura descentralizada por funções tradicionais, voltadas para gestão das atividades. • Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão. • Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da decisão. • Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos". • Estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro.	• Predomínio da visão estratégica, da busca de resultados. • Visão dos recetores dos serviços como segmentos de mercado. • Ênfase na busca de parceiros e investidores. • A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultados. • Estrutura divisional/corporativa voltada para a gestão das diversas atividades institucionais. • Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão. • Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização. • Vigência do paradigma da "busca de resultados". • Estreita vinculação com o "mercado" e a administração “voltada para fora”.

Fonte: AZEVÊDO e BARROS (2004)

Após o breve enquadramento feito sobre o futebol com tónica assente na gestão desportiva, o capítulo seguinte descreve o papel das “escolinhas de futebol” no âmbito do futebol angolano.

CAPÍTULO II – AS “ESCOLINHAS DE FUTEBOL”

2.1 – As “Escolinhas de Futebol”: um Modelo de Negócio no âmbito da Gestão

Brady *et al* (2008) no estudo efetuado sobre a criação de um modelo de negócio para o futebol, revela três princípios base para a criação e gestão do “talento” de uma equipa bem-sucedida e que facilmente poderá ser adotada no modelo das Escolas de Futebol:

- 1- Apostar na fortificação da “marca” como orientação para a criação de “talento” através da capacidade de fidelizar recursos. A “Força da Marca” esta relacionada com a dimensão da massa associativa que, por sua vez, é responsável pela determinação do tamanho potencial do mercado. O potencial do mercado esta dependente igualmente da historia e geografia do clube e aumenta com o sucesso desportivo (Gerrard, 2005);
- 2- Apostar na formação recorrendo apenas ao mercado externo como ultima alternativa para o preenchimento de um lugar na equipa;
- 3- Avaliar e apostar na *performance* individual apenas em relação ao “talento” da equipa.

No que respeita à avaliação da ação estratégica de criação das Escolas de Futebol, a literatura revela-nos uma escassez de estudos. Gerrard (2009) desenvolveu uma primeira abordagem a esta temática. O seu estudo incidiu sobre a avaliação do sucesso da Academia do Manchester United (MU), tendo utilizado algumas métricas como: a percentagem de “sobrevivência” de atletas com idades compreendidas entre os 16 e 32 anos, provenientes da Academia na equipa sénior de futebol e a probabilidade de um atleta sénior, formado na Academia do MU, prosseguir a sua carreira enquanto profissional de futebol. O estudo revelou não existir um aumento do número de jogadores formados pela Academia face ao acréscimo do investimento realizado na mesma nos últimos 20 anos mas, por outro lado, demonstrou haver alguma correlação entre o desenvolvimento de jovens talentos e a obtenção de vantagem competitiva.

Resumidamente, constatamos a escassez de pesquisas que concluam sobre as consequências da formação de jogadores para os clubes de futebol, sobretudo, se a opção Escola de Futebol enquanto estratégia para maximizar a formação de “talentos” tem um efeito positivo na *performance* dos clubes, quer na dimensão do desempenho desportivo como da performance financeira.

2.2 – O contexto das “Escolinhas de Futebol” na Formação dos Atletas

Para Brandão (2007), a educação é um direito fundamental de todos os homens, em qualquer lugar do mundo. A palavra deriva do latim *educatione*, nome que os romanos davam ao processo de desenvolvimento físico, intelectual e moral do ser humano, realizado em escolas e dirigidos por docentes, os principais responsáveis pela formação integral dos alunos.

Segundo o mesmo autor, o termo escola deriva do latim *schola* e refere-se ao estabelecimento onde se dá qualquer género de instrução. Também permite fazer alusão ao ensino que se dá ou que se recebe, ao conjunto do corpo docente e discentes de um mesmo estabelecimento escolar, ao método, ao estilo peculiar de cada professor/docente para ensinar, à doutrina, aos princípios e ao sistema de um autor.

Segundo Dayrell (1996), a escola representa um papel sociocultural importante na vida dos jovens, desta forma a compreensão da escola como um instrumento de construção social implica interiorizar o seu conceito tendo em conta que os sujeitos não são apenas agentes passivos diante da estrutura. Ao contrário, trata-se de uma relação em contínua construção, de conflitos e negociações em função de circunstâncias determinadas. Tal ação visa a permitir ao jovem socializar-se, integrar-se ao meio, à instituição e a quem lhe nela estiver inserida.

De acordo com Freitag (2001), o homem somente pode vir a ser homem através da educação. Ele não é outra coisa senão o produto de sua educação.

Para Carravetta (2006), no contexto futebolístico, o desempenho técnico de um jogador de futebol é resultado do seu potencial genético, somado aos procedimentos contínuos de ensino -aprendizagem - treinamento, onde estão incluídos os componentes técnicos, táticos, físicos e cognitivos em interação direta com o meio ambiente.

Na atualidade para se praticar o futebol é necessário o conhecimento e a inteligência para o desporto. A escola pode contribuir muito para essa aprendizagem. O futebol praticado atualmente é um desporto complexo e dinâmico, com variabilidade de situações, trazendo importantes contribuições para o desenvolvimento da personalidade das crianças e jovens, pois requer não só força e velocidade, mas também coordenação e, sobretudo, inteligência tática, que se expressa na relação dos processos cognitivos de percepção e tomada de decisões necessárias às soluções dos problemas do jogo.

Conforme Greco (1998), esses elementos são evidenciados durante os jogos nas ações individuais, nas ações de pequenos grupos de jogadores e nas ações táticas da equipa como um todo. Estas últimas são particularmente complicadas, pois as ações dos indivíduos no conjunto solicitam estratégias dinâmicas da equipe, que precisam ser ajustadas para contrapor às estratégias adotadas pela equipe adversária.

2.2.1 Formação e Negócio

Um dos tipos de negócios que mais prosperam no mercado da bola é a escolinha de futebol e o GDI tem este aspeto em mente. A escolinha visa ensinar técnicas de futebol aos participantes e proporcionar o treino físico a crianças e adolescentes. Nas grandes cidades, o aumento da violência e a escassez de locais públicos adequados à prática do futebol motivou a procura por locais seguros para o treino, com o acompanhamento de professores de educação física especializados. A utilização do piso sintético também fez com que o preço da instalação de campos de futebol pudesse reduzir.

Outra tendência urbana vem contribuindo para o sucesso das escolas de futebol: a construção de condomínios fechados de casas e apartamentos. Na sua maioria, estes empreendimentos têm campos polidesportivos e campos de futebol, que são terceirizados para a disponibilização de aulas de futebol e outras atividades desportivas aos moradores.

Além do benefício comprovado para a saúde da prática desportiva, as escolinhas também funcionam como trampolim para o mercado profissional de jogadores. Em muitos casos, o futebol representa a única hipótese de ascensão social de famílias desfavorecidas. Histórias de jogadores pobres que conquistaram fama e fortuna recheiam os sonhos de milhares de

pais e crianças. E mesmo para as crianças que não seguem carreira de jogadores profissionais, a escola desempenha um papel social na formação do indivíduo.

De forma a atrair mais participantes, as escolas podem adotar marcas ou franquias de equipas de futebol populares. Esta associação permite aos alunos visitarem centros profissionais de treino, entrarem em campo com os jogadores em partidas oficiais das equipas e, se for o caso, enveredarem por uma carreira profissional. A divulgação das escolinhas de futebol também passa pela organização e participação de campeonatos infantis e outras atividades de integração das crianças e jovens no mundo desportivo bem como a contratação de ex-atletas para cargos de professor nas referidas escolinhas.

2.2.2 – Atividade Desenvolvida e sua Importância

A Escolinha de Futebol Infantil tem como objetivo proporcionar o desenvolvimento físico e social através da prática desportiva de crianças e adolescentes.

As escolas de futebol oferecem ensinamentos que visam a aprendizagem e o aperfeiçoamento na prática deste desporto, bem como as suas regras e fundamentos (passe, chute, condução de bola, cabeceio, posicionamento etc.).

O crescimento desordenado dos grandes centros urbanos, à escala mundial, teve consequências problemáticas na sociedade. A escassez das áreas lazer, não só praças, bosques, jardins, mas também os campos de várzea. Esses campos funcionavam como verdadeiros “celeiros” de craques, onde em cada esquina, praça, rua ou bairro, existia uma equipa de futebol, onde as crianças desenvolviam as suas habilidades, as suas técnicas, a sua capacidade física, psicológica e social.

O desaparecimento destes espaços levou ao aparecimento de novo segmento para a ocupação do espaço perdido por jovens e crianças: as escolinhas de futebol, espaços destinados a crianças e jovens, no intuito de preencher, de uma maneira educativa e recreativa, o vazio que ficou no processo educacional.

As escolinhas de futebol, sem dúvida passaram a significar lucro para os seus empreendedores, mas sem deixar de estabelecer os objetivos educacionais, culturais e físicos

para aqueles que nelas integram. O ensino da prática do futebol nesses locais, desde a iniciação até a idade adulta, pode ser considerado um autêntico processo formativo, seguindo uma proposta pedagógica que atende de maneira efetiva às mais diversas faixas etárias, respeitando o aluno como um ser, e não tratando-o como um produto, ou um robô que estará sempre pronto a realizar as tarefas imposta pelo professor – ou como reproduzidor das atividades utilizadas com jogadores profissionais.

Para que o ensinamento do futebol seja considerado como um processo de formação, devemos abordar alguns aspetos essenciais, tais como:

- **Objetivo final:** consiste em conseguir alcançar os objetivos traçados, no final do planeamento elaborado pelo professor. No caso específico do futebol, o aluno deverá estar preparado, para ser um profissional, com o conhecimento da técnica e fundamentos necessários para sua prática.
- **Objetivos específicos:** são os objetivos de cada etapa no futebol, para que um dia nossos alunos possam chegar a ser profissionais, necessários para que não se pule etapas do processo de ensino.
- **Desenvolvimento:** segundo Ventiles, a função de uma escola de futebol é preencher o tempo ocioso das crianças, orientando e ensinando a prática do futebol, respeitando a individualidade biológica de cada criança, assim como utilizando o desporto como socialização e educação. Tem também o carácter comercial, que é a “venda” de serviços do ensinamento do futebol, tendo como renda a cobrança de mensalidades e “venda” de material.

Podemos concluir que as escolinhas de futebol têm papel fundamental para a sociedade independentemente de os alunos chegarem a ser profissionais ou não. O importante é ele ser integrado na sociedade e praticar atividades que o ajudam a melhorar ou manter uma boa qualidade de vida.

2.3 - Escolinhas de Futebol na Mira da FIFA

A FIFA lançou normativa em 2011 para regularizar as transferências de menores de 18 anos.

Atualmente, as saídas de atletas não são permitidas, mas agentes e clubes conseguem burlar a regra, por exemplo, ao dar emprego aos pais dos atletas menores.

Essas transações não contam com supervisão da entidade máxima do futebol. Para estabelecer a nova regra, a FIFA criará um comitê para analisar os casos de negócios com crianças. De acordo com a entidade, os casos de exploração infantil têm crescido muito.

Com a nova resolução da FIFA, a CBF terá de registrar e passará a controlar todos os centros formadores de atletas de categorias de base fora do escopo dos clubes. Entrarão nessa lista, por exemplo, até escolinhas.

2.3.1 – Documentos Necessários para a Inscrição numa Escolinha de Futebol

Documento da Escola, (Xerox do Boletim do Aluno, para que os responsáveis atestem a assiduidade e a média escolar do aluno; - Autorização dos pais, através da "Ficha de Inscrição", anexo duas fotos 3x4 para emissão da carteirinha de identificação do aluno; - Atestado Médico.

- **Ficha de inscrição**

Ao iniciar as aulas ou treinos na Escolinha de Futebol todos os garotos receberão uma ficha de inscrição que deverá ser preenchida pelos pais ou responsável e encaminhada juntamente com 02 fotos 3X4 à Coordenação Desportiva para ser arquivada.

Esta ficha será o histórico do aluno onde constarão os seus dados de identificação e dados médicos. Este controle dará condições ao professor e pais de avaliar a evolução dos alunos.

Nesta ficha constará também a autorização dos pais, ou responsável de educação, para que seus filhos possam participar da Escolinha de Futebol e deverá ser assinada antes de ser entregue.

- **Obrigatoriedade do Comprovativo da Matrícula Escolar**

Além da fiscalização da matrícula, o projeto de lei determina que peneiras, treinos e campeonatos não coincidam com o calendário letivo, ao contrário do que acontece, segundo o assistente social.

“Muitas vezes o garoto ‘estoura’ na escola e desiste. Eles acabam valorizando mais os treinos”, comenta.

“Os clubes devem acompanhar de perto a formação escolar dos atletas”.

<http://portal.aprendiz.uol.com.br/content/cowebrodom.mmp->

Consultado em 5 de Abril de 2014

2.3.2 O Estabelecimento e as suas Instalações

O Conselho de Educação Física, possui normas que regulamentam o Registo e as instalações das pessoas jurídicas que tenham como finalidade a prestação de serviço na área da atividade física, desportiva e similar.

Com relação ao funcionamento e a fiscalização, a norma estabeleceu condições mínimas que estes estabelecimentos devem atender quanto à qualidade, segurança e higiene das instalações, equipamento e atendimento.

2.3.3 Recursos Humanos

Os recursos humanos afetos a uma escola de futebol são parte importante para o seu sucesso.

O número de funcionários pode variar de acordo com o tamanho do projeto. A escola tem, ao nível dos recursos humanos afetos numa estrutura básica os seguintes profissionais²:

- **Gerente ou o Proprietário:** É responsável pelas atividades administrativas, financeiras, de gestão de contratos, de cobrança de mensalidades e de comercialização. Deve ter conhecimento da gestão do negócio, do processo produtivo e do mercado. Precisa manter contacto com clubes e locadores de campos e quadras. Também administra a coordenação técnica e pedagógica da escola.
- **Administrativo:** responsável pelo atendimento aos alunos e professores e venda de aulas. Precisa ser educado e prestativo, pois representa a imagem da empresa perante o público externo.

² Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-escola-de-futebol> - Consultado em 11 de abril de 2014

- **Professor:** responsável pelo ensino, conforme orientação desportiva determinada. Necessita de ter capacidade para a transmissão de conhecimentos técnicos. São os profissionais com formação académica em educação física e ex-jogadores de futebol que compõem o perfil adequado para a função.

Variando com o horário de funcionamento das turmas, pode ser necessária a contratação de mais professores e a utilização de vários períodos de treino. Este incremento do negócio necessita de planeamento associado com o aumento da faturação.

O atendimento ao público é um fator que deve ser alvo de uma atenção especial do empresário, dado que nesse segmento de negócio há uma tendência ao relacionamento de longo prazo com o aluno e à indicação de novos alunos.

2.3.4 Qualificação dos Profissionais³

A qualificação de profissionais aumenta o comprometimento com a empresa, eleva o nível de retenção de funcionários, melhora a performance do negócio e diminui os custos com a rotatividade de pessoal. A formação dos colaboradores deve desenvolver as seguintes competências:

- Capacidade de perceção para entender e atender as expectativas dos clientes.
- Agilidade e prontidão no atendimento.
- Capacidade de apresentar e vender os cursos da escola.
- Motivação para crescer juntamente com o negócio.

Deve-se estar atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores nessa área, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando, assim, consequências desagradáveis.

O empreendedor pode participar de seminários, congressos e cursos direcionados ao seu ramo de negócio, para manter-se atualizado e sintonizado com as tendências do setor.

³ Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-escola-de-futebol> - Consultado em 11 de abril de 2014

2.3.5 O Técnico de Futebol nas Categorias de Base

A figura do professor em escolas de futebol é de fundamental importância para o interesse, aprendizado e desenvolvimento do aluno. Um professor bem informado e capacitado é imprescindível, nas escolas de futebol, sendo importante em todos os seguimentos de atuação, pois, para diversas crianças, este será um exemplo de conduta, influenciando assim, o seu futuro.

Apesar de ser uma profissão stressante e complicada, o profissional deve ser professor acima de tudo. As categorias de base dos clubes de futebol devem ser o suporte para a carreira futura dos atletas, visando um trabalho completo.

As fases de desenvolvimento mais sensíveis, contendo aspetos físicos, técnicos e táticos devem ser levadas em consideração. Além desses aspetos, o trabalho de base deverá enfatizar a parte psicológica dos atletas, procurando uma preparação completa. Profissionais qualificados para tal (técnicos, preparadores físicos, nutricionistas, psicólogos e assistentes sociais) deverão ter a seu cargo essa tarefa.

Muitas equipas não possuem todo este leque de profissionais, cabendo ao técnico e ao preparador físico a realização dessa atividade da forma mais completa possível. O técnico é o especialista mais próximo dos atletas, exercendo muita influência nos mesmos - ele deve ter disciplina e comando perante sua equipe para conduzir os treinamentos da maneira mais adequada.

“Apesar de uma profissão stressante e difícil, o técnico deve ser professor acima de tudo, influenciando de forma positiva e ensinando os valores aos seus atletas”.

<http://www.treinamentoesportivo.com/index.php/futebol/o-trabalho-dos-profissionais-do-futebol-nas-categorias-de-base/> consultado em 21 de Fevereiro de 2014

O relacionamento do técnico com os seus atletas é de vital importância, nomeadamente no que respeita à formação do indivíduo. O técnico deve desempenhar vários papéis: ser pai,

amigo e conselheiro de forma a perpetuar uma boa recordação na vida dos atletas que acompanha. O técnico deve ser um líder para poder transmitir segurança aos seus alunos.

“Ser líder é saber lidar com as diferenças no grupo e não tornar todos iguais”.

Nunes, Júlio César (2011) – O Técnico de Futebol nas Categorias Base – disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/Noticia/14830/O%2bTECNICO%2bDE%2bFUTEBOL%2bNAS%2bCATEGORIAS%2bDE%2bBASE-> consultado em 16 de fevereiro de 2014

O técnico de futebol pode ter um comportamento educativo democrático, autocrático, de apoio social e de feedback positivo. Contudo, ser técnico não é uma tarefa fácil de executar. O técnico tem de se manter atualizado, estudando novos sistemas e táticas, inovando nos treinamentos, melhorando a relação entre direção e atletas, etc.

“Vejo que a melhor forma de conquistar o grupo é com seu próprio exemplo, trabalhando e mostrando aos atletas que o trabalho traz o resultado; ser justo e ter critérios claros para poder cobrar na hora certa e ser honesto e procurar sempre o bem. A partir daí, o restante acontece ao natural”.

Nunes, Júlio César (2011) – O Técnico de Futebol nas Categorias Base – disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/Noticia/14830/O%2bTECNICO%2bDE%2bFUTEBOL%2bNAS%2bCATEGORIAS%2bDE%2bBASE-> Consultado em 16 de fevereiro de 2014.

2.3.6 - Os Campeonatos e as suas Categorias

A Escolinha de Futebol Infantil é dividida em categorias conforme definição da Federação de Futebol (ver Quadro 5). Estas turmas serão preparadas para eventuais amistosos ou torneios que a Escolinha venha a participar. Pode ser que venha haver outras subdivisões de acordo com o professor.

Quadro 5- Categorias das Escolinhas de Futebol Infantis

Nome da Categoria	Idades
Fraldinha	8 aos 9 anos
Pré Mirim	10 aos 11 anos
Mirim	12 aos 13 anos
Infantil	14 aos 15 anos
Juvenil	16 aos 17 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3.7 Organização do Processo Produtivo e Metodologia Utilizada

O processo produtivo de uma escola de futebol varia muito de acordo com a metodologia utilizada. Como exemplo, segue abaixo um modelo de aula aplicado por uma escolinha de futebol da Unicamp, dividido em cinco partes⁴:

- (i) **Conversa inicial:** estimula o aluno a recordar o tema e as atividades da aula anterior, viabilizando a conscientização da sequência de seu aprendizado.
- (ii) **Exploração do tema:** momento onde o aluno tem a oportunidade de descoberta, de criação em cima da temática da aula por meio de uma atividade lúdica ou de uma brincadeira adaptada. A criança utiliza seu repertório motor para aprender, desenvolver, criar ou descobrir um novo movimento útil na prática do desporto: por exemplo, as brincadeiras “pique-pega” ou “mãe da rua” com a bola nos pés.
- (iii) **Exploração técnica do tema:** situação da aula quando o professor tem a preocupação de corrigir um possível gesto técnico. O exercício deve sempre levar em conta a faixa etária do aluno. A diretividade do tema é colocada em uma sequência e graduação que se alia ao desenvolvimento do aluno, evitando a especialização precoce.

⁴ Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-escola-de-futebol> - Consultado em 11 de abril de 2014

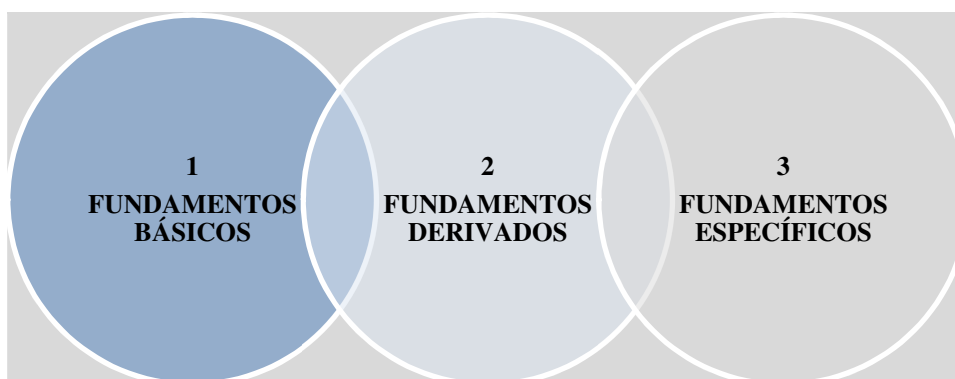
(iv) **Jogo:** momento onde o aluno utiliza o que foi aprendido na aula para aplicar numa situação real de prática de futebol. Trata-se de uma situação de síntese do tema e avaliação da aula. Nesta parte as crianças extravasam as suas vontades e procuram demonstrar a assimilação do que foi proposto.

(v) **Conversa final:** gira em torno dos acontecimentos da aula, do desenvolvimento das brincadeiras e de possíveis problemas que possam ter surgido.

- **Metodologia Aplicada no Futebol**

Segundo esta metodologia (ver figura 5), todo o desenvolvimento da aula baseia-se em redor de um tema. Esta sistematização dos conteúdos do futebol pode ser estruturada em três partes:

FIGURA 5 – METODOLOGIA APLICADA AO FUTEBOL



Fonte: Elaborado pelo autor

1. **Fundamentos básicos:** principais técnicas para a prática do futebol, pois, com o seu domínio, constitui-se uma base sólida e construída para alicerçar o aprendizado posterior. São indicadas para crianças de 7 a 10 anos:

- Passe;
- Domínio de bola;
- Condução;
- Drible;
- Chute;
- Cabeceio;
- Desarme.

2. **Fundamentos derivados:** técnicas provenientes dos fundamentos básicos. São indicadas para crianças de 11 a 12 anos:

- Cruzamento;
- Cobrança de falta;
- Cobrança de penáلتي;
- Lançamento;
- Tabelinhas;
- Arremesso lateral;
- Escanteio.

3. **Fundamentos específicos:** funções e características próprias das funções táticas. São indicadas para crianças de 13 a 14 anos:

- Goleiro;
- Laterais;
- Alas;
- Zagueiros;
- Líberos;
- Volantes;
- Armadores;
- Atacantes.

2.3.8 – Critérios Pedagógicos de Avaliação do Aluno numa Escolinha de Futebol

Os alunos serão avaliados constantemente pelo professor obedecendo aos seguintes critérios:

- 1) **Frequência** – será avaliada a participação efetiva do aluno às aulas e treinamentos e este critério será indispensável quando forem ou não convocados para jogos amistosos e para competições.
- 2) **Físico** – será avaliado a evolução do aluno observando principalmente seu estágio inicial e respeitando os seus limites.
- 3) **Técnico** – será avaliado a assimilação e desenvolvimento do aluno aos trabalhos técnicos ministrados durante as aulas e treinamentos.
- 4) **Tático** – será avaliada a percepção do aluno ao se enquadrar ou não a forma de jogar dentro da equipe (aspeto coletivo) e em sua posição específica.

5) **Cognitivos** – serão avaliados baseando-se em experiência do cotidiano, os fatores: atenção, desinibição e participação nas atividades propostas.

6) **Relacionamento Social** – será avaliado o relacionamento do aluno com seus companheiros e professor.

7) **Escolaridade** – caberá aos professores fortalecer o interesse do aluno quanto ao seu desempenho escolar.

8) **Aspectos Gerais** – serão avaliados itens como horários, uniforme, responsabilidade, dedicação e boa conduta (antes, durante e após as aulas e treinamentos).

Os casos que apresentarem problemas em um ou mais critérios de avaliação serão analisados individualmente e será feito um trabalho junto aos pais e responsável a fim de recuperar o aluno e reintegrá-lo a Escolinha de Futebol Infantil.

2.3.9 Normas de Conduta e Participação de uma Escolinha de Futebol

Os participantes da Escolinha de Futebol Infantil deverão seguir certos valores, princípios, regras e procedimentos regras que são enumerados através da conduta que a seguir de discrimina:

- Respeitar todos os integrantes da Escolinha de Futebol Infantil (professor, comissão de pais, outros alunos e seus pais) fortalecendo a união da Escolinha.
- Zelar pelas dependências bem como com todos os materiais disponibilizados para os treinamentos.
- Respeitar as normas de utilização e tudo aquilo que consta em seu estatuto social.
- Respeitar os horários dos treinamentos evitando atrasos.
- O uniforme é obrigatório – calção, meias e camiseta.
- Se o aluno não estiver uniformizado não poderá participar do treino.
- O aluno com cinco faltas não justificadas, será suspenso por tempo determinado pela comissão.
- O aluno que chegar atrasado aos treinos, terá que se justificar com a comissão e o professor da escolinha.
- A segunda via da carteirinha, se perder tem um custo para o aluno
- Respeite todos os seus semelhantes indistintamente;
- Respeite a Natureza;
- Nunca use drogas;

- Nunca beba bebida alcoólica;
- Procure dormir pelo menos 8 horas por dia;
- Evite refrigerante, prefira água e sucos naturais;
- Evite falar palavrões;
- Em qualquer circunstância, cumprimente o adversário;
- Honre sempre a camisa que está vestindo;
- Dê o máximo de si na escola, estude sempre
- Procure se alimentar de forma balanceada;
- Ouça sempre o que os mais experientes têm a dizer;
- Procure tomar pelo menos 8 copos de água por dia;

No seguimento da conduta a ser levada a cabo pelos alunos da Escolinha de Futebol, os pais e encarregados de educação são alertados também eles para a sua própria conduta relativamente aos seus filhos e educandos.

“Para os Pais dos Alunos Lerem e Refletirem sobre os Rendimentos dos seus Filhos”

Vocês são pais e não apenas torcedores.

Vocês devem ser para seus filhos exemplos a serem seguidos por isso, antes de julgar a atitude de uma criança tentem enxergar o adulto que está por trás dela, pois, a criança não é um adulto em miniatura.

Ninguém conhece seu filho melhor do que vocês por isso, se vocês notarem qualquer mudança em seu comportamento comuniquem imediatamente aos professores, eles são profissionais formados e capacitados e poderão ajudá-los.

Se necessários critique, mas não esqueça de elogiar.

Toda criança tem fases do seu desenvolvimento que ocorrem progressivamente e de forma natural quando estimuladas. Se vocês não conhecem estas fases, procurem informar-se para melhor entendê-las e se vocês já as conhecem procure respeitá-las.

Não torne seu filho vítima de suas frustrações desportivas.

Mais importante que ser um craque na bola é formar seu filho para que ele seja um bom filho, um bom aluno, um bom amigo, etc.

A formação do aluno deve ser total, por isso somos professores e não treinadores de futebol.

Os alunos que passarem pelas fases da Escolinha de Futebol Infantil, e que não forem aproveitados nas equipes de competição, certamente tiveram a oportunidade de ter convivido em um ambiente saudável, onde valores éticos, morais desportivos, foram desenvolvidos.

Não teremos formado craques, no entanto, contribuímos para formação de bons filhos, bons amigos, bons alunos e acima de tudo CIDADÃO, então nosso trabalho foi sem sombra de dúvida um grande sucesso “.

Unidos formaremos cidadãos e quem sabe “craques”.

Utilizar a promoção do desporto entre os meninos e meninas das mais diversas comunidades para gerar socialização e capacitação pode parecer uma ideia simples, mas não é. O Projeto não trata apenas da divulgação da prática do futebol, mas sim da construção de valores, como a proteção à vida e à saúde, a amizade e principalmente o convívio social.

Ensinando o futebol, o projeto acaba levando aos pequenos ensinamentos que eles poderão levar para o resto da vida. Grande parte dessa experiência educacional dos jovens será construída nos meios desportivos, ainda mais considerando a importância do futebol na cultura Angolana.

2.3.10 - Ministério Público e as Escolinhas de Futebol dentro dos Grandes Clubes

As escolinhas de futebol agem segundo parâmetros que são regulamentados por lei. O ECA é exemplo disso.

ECA – ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

- Art. 201 – Compete ao Ministério Público:

VIII – Zelar pelo efetivo respeito aos direitos e garantias legais assegurados às crianças e adolescentes, promovendo as medidas judiciais e extrajudiciais cabíveis;

XI – Inspeccionar as entidades públicas e particulares de atendimento e os programas de que trata esta lei, adotando de pronto as medidas administrativas ou judiciais necessárias à remoção de irregularidades porventura verificadas

- Art. 60 – É proibido qualquer trabalho a menor de 14 anos de idade, salvo na condição de aprendiz.

- Art. 67 – Ao adolescente empregado, aprendiz, em regime familiar de trabalho, aluno de escola técnica, assistido em entidade governamental, é vedado trabalho:

I – noturno, realizado entre as 2 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte;

II – perigoso, insalubre ou penoso;

III – realizado em locais prejudiciais à sua formação e ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social;

IV – realizado em horários e locais que não permitam a frequência à escola.

Intervenções do Ministério Público nos clubes de futebol

Alojamento das crianças e adolescentes em situação irregular e encaminhamento aos responsáveis;

Comunicação da situação irregular ao Promotor da comarca de origem da criança/adolescente;

Exigência de documentação e autorização dos responsáveis para o alojamento e realização de testes e “peneiras”;

Realização de audiência Pública para debater o tema;

Fiscalização permanente e sistemática dos Clubes e Empresários;

Abertura de Inquérito Civil para apuração e correção de irregularidades.

Principais problemas com a formação dos jogadores nos clubes

Alojamentos sem condições de higiene, segurança e conforto;

Falta de documentação adequada para guarda;

Crianças e adolescentes fora da escola;

Crianças e adolescentes alojados fora da idade permitida pela lei (14 anos);

Adolescentes alojados sem contrato e sem bolsa;

Adolescentes com direito à convivência familiar e comunitários violados;

Adolescentes em situação de confinamento.

- **As Oportunidades**

Pelo ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente é proibido qualquer trabalho a menor de 14 anos de idade, dentro das unidades dos clubes de futebol.

Os grandes clubes sendo fiscalizados pelo MPU, acabaram transferindo a função de revelação de talento para as escolinhas independentes, na forma de patrocínio, ajuda de custo e material desportivo, como uniformes e bolas.

Desses núcleos são indicados os jogadores de maior potencial para fazerem parte de testes no centro de formação dos clubes, as chamadas “Peneiras” dentro do próprio clube.

Mas não é qualquer escolinha, que tem ajuda dos grandes clubes, tem que se enquadrar na política interna do clube para ganhar a ajuda.

2.4 – Participar ou Montar uma Associação de Escolinhas de Futebol na Região

A associação de escolinhas é uma entidade filantrópica sem fins lucrativos e tem por objetivo promover campeonatos, torneios e congressos relacionados ao Futebol de Campo de Categorias de Base.

A entidade é uma associação civil, com personalidade jurídica, sem fins lucrativos, declarada utilidade pública estadual.

A associação das escolinhas faz o papel da Federação dos clubes:

Trabalho Social: As Escolinhas afiliadas a essa associação tem como principal objetivo, educar a criança e o adolescente para uma vida melhor, fazendo ela praticar desporto tirando ele das ruas e muitas vezes até do trabalho (infantil).

Trabalho Profissional: As Escolinhas também têm como fundamento o trabalho profissional onde os jovens atletas podem levar o futebol como profissão, com seu talento aprimorado pelas escolinhas.

Tendo também como finalidade dar crédito ao trabalho realizado pelas Agremiações afiliadas, com a preocupação de levar: Orientação, Medicação, Formação de Personalidade, Disciplina, Respeito e Bem-estar dos JOVENS ATLETAS.

Pode firmar parcerias com as Federações estaduais para promoção e execução das competições de futebol de categoria de base em todas as categorias: Fraldinha, Pré – Mirim, Mirim, Infantil Aberto, Juvenil Aberto, Juvenil Divisão Especial e de Acesso e Juniores Divisão Especial e Acesso, além do naipe Feminino Livre. Com envolvimento das Ligas nos Municípios os afiliados da associação.

A associação pode montar convênios, como exemplo o CREF – Conselho Regional de Educação Física, com o objetivo principal de qualificar os orientadores técnicos das agremiações afiliadas, a parceria da associação veio aperfeiçoar todos os provisionados de

futebol de campo onde serão realizados através da parceria, cursos de futebol e o curso de ética profissional e didática.

- **Quadro de Árbitros da Associação**

A associação pode montar quadro de árbitros amadores em convênio com as federações

- **Equipamentos Necessários ao Funcionamento das Escolinhas de Futebol**

Os equipamentos básicos para o funcionamento de uma escola de futebol resumem-se aos materiais necessários para funcionamento de um escritório:

- Aparelho de fax;
- Armário para arquivo;
- Impressora;
- Mesas e cadeiras;
- Microcomputador;
- Telefone.

Além disso, a escola deve fornecer bolas, redes para traves, uniformes, cones e materiais para treinamento.

- **Matéria-prima / Mercadoria**

Uma escola de futebol é tipicamente uma prestadora de serviços. Portanto, como não há venda de mercadorias, o consumo de produtos resume-se à manutenção e limpeza do escritório e à reposição de materiais de treinamento.

CAPÍTULO III – O GRUPO DESPORTIVO INTERCLUBE DE ANGOLA

A redação deste relatório visa contemplar os aspetos que mais contribuíram para o meu desenvolvimento profissional, expondo com algum detalhe a minha aprendizagem em termos práticos no campo da organização desportiva na óptica do planeamento estratégico, financeiro e no contexto da formação. Durante o período em que estive ligado ao projecto, pude entrar em contacto com inúmeras práticas de controlo e planeamento administrativos, planeamento financeiro, análise de relatórios e contas, ações de marketing, bem como o acesso a ferramentas de gestão empresariais.

A análise do percurso profissional por mim desenvolvida está espelhada, tanto quanto possível, nas próximas páginas, sendo meramente limitado pelo sigilo a que estou obrigado com o objectivo de proteger a instituição.

Antes de apresentar a atividade desenvolvida dentro do Interclube de Angola faço uma primeira abordagem sobre este clube angolano para enquadrar o leitor e fornecer informação relevante para a compreensão da atividade profissional que tem por base o presente relatório.

3.1 O Grupo Desportivo Interclube de Angola – Breve Caracterização

A atividade desenvolvida desenrolou-se em grande parte dentro do Interclube. Por este facto de forma a enquadrar o leitor é feita uma breve caracterização da organização.



3.1.1 Enquadramento de Situação do Clube no ano 2009

- Deficiente registo e inventário do património do interclube;
- Falta de campo de treino;
- Falta de transporte;
- O interclube padece de vários problemas estruturais;

- Falta de meios publicitários;
- O distanciamento do clube em relação aos moradores ao redor

3.1.2. A nossa Visão

“Interclube do Século XXI: Um Desafio que Desponta para Novas Conquistas! Vamos Ganhar o Futuro”

<http://grupodesportivointerclube.blogspot.pt/>- Consultado em 2 de março de 2014

3.1.3 Caracterização Organizacional

O Interclube de Angola apresenta-se como um Clube Desportivo Profissional, que não despreza o Desporto de uma forma geral face à prática do futebol, com uma oferta de 7 Modalidades:

- Andebol
- Atletismo
- Basquetebol
- Boxe
- Futebol
- Judo
- Tiro

- **Dimensão Desportiva**

Presente em todos os escalões e categorias do desporto federado angolano com cobertura tanto do Desporto Masculino com do Feminino.

- **Total de efetivos do interclube: 461**

61 Atletas representam o clube atualmente com contratos profissionais.

112 Atletas representam atualmente o clube com o vínculo amador.

74 Representam a classe de formação.

44 Representam os técnicos das modalidades.

O Interclube participa no campeonato angolano de futebol, o Girabola, tendo alcançado o 5º lugar na época de 2012.

O futebol é o desporto que proporciona mais receitas ao clube.

Na figura seguinte é possível visualizar o equipamento principal e alternativo da equipa de futebol do Interclube.

Figura 6: Equipamento do Interclube



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo_Desportivo_Interclube - consultado em 1 de maio de 2014

- **Dimensão Patrimonial e Administrativa**

O Volume de receitas relativas a quotizações pagas por sócios ascende a cerca de akz 95.700 milhões / mês

- **Relação Patrimonial**

O InterClube apresenta atualmente um património que sumariamente pode ser descrito:

- **Tangíveis**

- Estádio 22 de Junho;
- Um edifício administrativo de 2 andares (sede);
- Terreno disponível Rocha Pinto, onde está integrado o edifício sede e o estádio;
- Edifício no São Paulo;
- Edifício no Largo do Pelourinho

- **Intangíveis**

- Contas gestinter (40%)

Seguidamente serão enunciadas as principais atividades profissionais exercidas que integram este relatório de atividade profissional e que constituem a base de suporte da discussão do presente relatório: a gestão ao serviço do desporto.

3.2 Principais funções desempenhadas durante a atividade profissional no Interclube

No decorrer da minha atividade profissional, a passagem mais marcante, quer ao nível da permanência na função quer ao nível das ações exercidas que possam relacionar-se com a gestão, é a minha atividade no Interclube, que fundamenta o presente trabalho.

Um dos principais pontos do projeto, foi o facto de o clube estar no meu ponto de vista relativamente desorganizado no contexto administrativo, financeiro e desportivo, o que possibilita a aplicação dos conhecimentos adquiridos em gestão à prática da minha atividade profissional.

Durante a minha atividade profissional, como colaborador do Interclube de Angola, tive a oportunidade de desempenhar várias funções as quais seguidamente descrevo com mais algum detalhe.

- **Técnico de Planeamento e Controlo e Chefe de Secção**

Esta foi uma função que sem dúvida tive grande prazer em desempenhar associado à sua importância na contribuição para a qualidade do produto final e no cumprimento dos prazos de entrega. O papel de acompanhar e aconselhar, na gestão da empresa para a necessidade da existência de um planeamento e controlo de produção revelou-se de grande importância para um eficaz sistema produtivo, de modo a trazer à empresa vantagens competitivas no mercado.

- **Diretor Administrativo e Financeiro**

Esta sem dúvida foi uma função com grandes desafios tendo em conta a especificidade da instituição e os desafios que daí viriam.

Entre as várias funções e participações em diversas comissões e subcomissões era responsável pelo controlo financeiro, planeamentos, relatórios periódicos financeiros, processamento de Salários, pagamentos, património e ainda a contabilidade.

- **Coordenador na Área Comercial e na Área de Marketing**

Pretendia-se que a marca Interclube estivesse presente nos quatros cantos de Angola e do Mundo, tendo uma área comercial e de marketing ativa por forma a contribuir

para a imagem, interação entre os sócios e adeptos e ainda conseguir angariar ainda mais patrocinadores.

Nesta função tive uma participação direta na comissão de reorganização do GDI no qual se enquadra a construção do plano de ação do GDI:

- ✓ Acompanhamento de forma indireta dos contratos desportivos relacionados com o GDI como plano de cumprimento e solvência dos pagamento relacionado com cada contrato,
- ✓ Coordenador Adjunto da comissão de organização das actividades desportivas como, Futebol, basquetebol Andebol e outras. Aqui o papel principal passava pela organização e execução de estágio, planificação de emissão e venda da bilheteira, organização das viagem quando as equipas disputavam os jogos fora de casa, assim como o alojamento, transporte, capo de treino entre outras responsabilidade atribuídas a o DGI das equipas adversárias vindas de fora de Angola no caso das competições relacionadas com a CAF, alojamento e compra das passagens dos árbitros indicados para tais jogos.

Na função acima mencionada exigia uma colaboração intensa com equipas localizadas em outras áreas geográficas e constante interacção com os demais departamentos desportivos e de apoio pertencente ao GDI.

- ✓ Criação e Abertura da Loja GDI
- ✓ Participação na conceção do Produto” KIT do Sócio”

Por forma a atrair ainda mais os adeptos e interessados, pretendeu-se que a marca Interclube aparece-se com força suficiente para aqueles que se identificam com a instituição. Um dos objetivos aqui era oferecer um pacote para atrair os adeptos e sócios oferecendo vantagens na sua adesão

Ao longo das minhas actividades descritas acima, uma ferramenta que considerei como sendo extramente útil foi a planificação o controlo financeiro e a organização.

3.3 – Feedback – Lições Retiradas da Experiência Competitiva

Da atividade profissional por mim desenvolvida é possível ilustrar competências e conhecimentos adquiridos ao longo do percurso profissional. Esta listagem pode ser

enunciada dividindo essas lições em programas dentro das várias áreas (ver figura 7) descritas mais detalhadamente no texto seguinte.

Figura 7 – Atividade Profissional Interclube/ Programas



Fonte: Elaborado pelo próprio

•

Programa de Infraestruturas:

No programa de infraestruturas é possível identificar várias atividades a seguir enunciadas:

- Identificar e adquirir terrenos para implementação de projetos para academia de captação, organização e formação de talentos;
- Construção de uma quadra de futebol de apoio ao estádio principal, para melhoria substancial das condições de treino físico, tático
- Compactação dos solos visando a construção do campo de apoio ao estadio principal;
- Construção do muro de contenção para suporte dos solos do campo de apoio;
- Criação de condições de estruturas para os escalões de formação;
- Elaboração e apresentação dos projetos infraestruturais do clube (área sede e academia de captação de talentos)

•

Programa administrativo

No que se refere ao programa administrativo, as atividades relevante são:

- Revisão do regimento e dos estatutos do clube, enquadrando a reestruturação administrativa e funcional desejada;
- Definição de plano global de informatização do clube, visando incrementar a capacidade de gestão, todos os níveis, e a operacionalidade do mesmo;
- Feitura dos estatutos orgânicos e confecção de documentos dos sócios e pessoas interessadas.
- Redefinição do organigrama do clube para incremento da operacionalidade processual da estrutura de apoio a eficácia estratégica.
- Organização interna (administrativa) do clube com abertura e sistematização dos processos individuais de todo o pessoal do Interclube, bem como a emissão dos passes de identificação.

•

Programa Financeiro

Neste ponto as atividades principais a destacar são:

- Reestruturação da grelha salarial do pessoal não desportivo, assim como alguns outros benefícios ligados a saúde, comunicação e transporte, visando aumentar a motivação do pessoal e resolver alguns desequilíbrios estruturais;
- Processamento dos salários do pessoal do clube;
- Criação, nomeação e empossamento de diretores funcionais para as áreas mais críticas ao projeto do clube.

•

Programa de Logística e Manutenção

No campo relativo ao programa de Logística e Manutenção há a salientar o seguinte:

- Definição de um Plano de manutenção e reparações regulares aos níveis do estádio e do edifício sede e outras infraestruturas do clube já iniciado nos aspetos mais urgentes;
- Aquisição de viaturas e motociclos para resolução das carências mais profundas ao nível do setor de transporte
- Aquisição de mobiliário para apetrechamento gabinetes desfalcados de material indispensável

- Criação e melhoramento das condições logísticas, sócias e infraestruturas de trabalho dos técnicos, atletas e restante pessoal do clube;
- Aquisição de equipamentos e instrumentos para a claue, visando dotar esta unidade de divulgação e apoio do Interclube de meios que lhe permitam transmitir uma real imagem de força e implantação;
- Condições de melhoramento de trabalhos dos atletas

•

Programa de Marketing

Relativamente ao Marketing, as atividades exercidas foram:

- Estabelecimento de protocolo com os operadores de telecomunicações móveis visando a criação de passatempos que aproximem as pessoas do clube através de novos meios tecnológicos de agrado geral
- Dinamização do merchandising oficial do clube, criando um espaço próprio para a sua comercialização;
- Revitalização da regularidade, dinâmica de uma grelha de produtos atractivos que incentivem os sócios natos e adeptos.
- Definição de uma vasta campanha de captação de novos sócios, “ferrenhos”, não originários das forças policiais, começando pelos habitantes dos bairros circundantes na sede social e estádio do interclu7be, visando alargar a massa critica, e a base financeira, necessária ao desenvolvimento de um grande projeto desportivo de vocação internacional.
- Estabelecimento de um plano de abordagem a clubes estrangeiros visando a promoção internacional da agremiação Interclube e dos seus atletas profissionais, para valorização destes ativos.

•

Programa Desportivo

No campo desportivo, propriamente dito, as atividades foram também variadas sendo de realçar o seguinte:

- Criação de condições dignas de treinamento desportivo no campo principal e no ginásio para a realização dos jogos oficiais dos escalões de formação;
- Proceder a reestruturação orgânica da direção técnica do basquetebol, estando-se a processar o enquadramento dos técnicos nos diversos escalões e categorias;
- Reforços da equipa de futebol com atletas;

- Proceder a contratação de um técnico de renome para a equipa sénior de basquetebol;
- Continuar com o esforço de consolidação do desempenho das modalidades de atletismo, boxe, judo e tiro;
- Reintroduzir a modalidade de andebol tendo em consideração o seu papel histórico no clube e o impacto que a mesma representa no contexto do desporto nacional e internacional.
- Criação de bases sólidas que potenciem as principais modalidades, com iniciativas nas próximas épocas desportivas, objetivando almejar um dos três primeiros lugares dos respetivos campeonatos, ao nível do futebol, basquetebol e andebol; acautelando ao mesmo tempo a criação de condições para as modalidades individuais e olímpicas, no sentido de poderem lutar por classificações de destaque que catapultem o clube para o topo do ranking nacional; bem como representar da melhor forma o país no contexto internacional
- Definição de um plano de formação de grande envergadura para atletas que pretendem profissionalizar-se, nomeadamente no futebol.
- Prestar uma absoluta e especial atenção aos escalões dos juniores e juvenis de futebol, criando para o efeito melhores condições para o seu desempenho, pensando no impacto positivo que estas iniciativas terão na qualidade e competitividade da equipa profissional sénior.
- Preparação de condições para a realização de estágios pré-competitivos visando a nova época desportiva 2009/2010;
- No quadro de internacionalização do clube, obtenção de experiência e da manifesta vontade de criação parcerias com outros clubes, efetivar as visitas já confirmadas pelo Inter de Milão e pelo Hal Haly do Egito;
- Projeção dos estudos visando a formação de técnicas de futebol para os escalões de formação.
- Lançar estudos tendentes a definição do contexto de introdução das modalidades de hóquei em patins e ciclismo no Interclube;
- Desencadear ações com as unidades orgânicas do ministério, particularmente com as forças de ordem de modo a inculcar o amor ao “Inter” e formar a empatia para com o clube.

•

Programa Sociocultural

Por fim, e não menos importante, as atividades desenvolvidas no Interclube associadas ao programa sociocultural incidiram sobre:

- Massificação desportiva no contexto das unidades policiais com institucionalização de jogos policiais a serem levadas a cabo numa periodicidade de dois anos visando a aproximação das forças, concórdia, fraternidade, união, amizade entre os participantes;
- Criar programa de interesse entre o clube e moradores e instituições radicadas no Rocha Pinto.

Do exposto no presente relatório é possível destacar a importância da gestão e de todas as técnicas e instrumentos associados para a atividade profissional desenvolvida num clube desportivo.

Feito o detalhe das funções profissionais desempenhadas bem como o destaque das principais áreas em que me foi possível intervir enquanto gestor no Interclube, seguidamente, a título conclusivo, serão enunciadas algumas considerações finais que me parecem pertinentes após a elaboração do relatório de atividade profissional.

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Giulianotti (2002), o futebol é uma modalidade desportiva que, nas últimas décadas, cresceu fortemente e atraiu a atenção da sociedade, à escala global. Esta prática desportiva possibilita a união de várias pessoas para prestigiarem eventos, sejam campeonatos, torneios ou copas do mundo.

A tendência atual vai no sentido de o futebol ser visto como negócio podendo se tornar um negócio interessante para investidores e patrocinadores.

O primeiro passo para que o futebol possa ser encarado como um negócio passa pela atribuição de valor à gestão qualificada e competente tendo como objetivo a garantia de sobrevivência da organização. É necessário realizar uma mudança conceitual e olhar como relevante o comportamento administrativo fundamentado em modernas técnicas e acompanhado de atitudes que possam reduzir os riscos e aumentar as possibilidades de sucesso do clube

Pelo trabalho efetuado pode ser concluído que visando a sustentabilidade do é imperativo entender que as técnicas de gestão necessárias para grandes clubes de futebol em nível internacional, são igualmente eficazes na gestão de clubes de menor dimensão e em concreto nas Escolinhas de Futebol.

No que se refere à "Gestão", a mudança do comportamento no seio dos clubes é um motor relevante na procura de melhores resultados económico-financeiros e performance desportiva. Um clube sem uma gestão estratégica adequada, provavelmente não conseguirá manter-se bem posicionado em competições e sobreviver por muitos anos num mercado onde a competição é um fator cada vez mais marcante.

Relativamente à elaboração de novas pesquisas relacionadas com o mundo organizacional com a compreensão do negócio do futebol e com a gestão estratégica de clubes de futebol, torna-se evidente o enorme campo que se vislumbra para esse novo setor da indústria como, por exemplo, nas áreas de gestão económico-financeira, marketing de serviços, etc.

As Escolinhas de Futebol surgem como uma base para a criação de uma vantagem competitiva para o clube no sentido de ministrarem hoje formação base a crianças que poderão ser os profissionais seniores dos clubes no amanhã.

No relatório de atividade profissional e no detalhe das funções exercidas no Interclube é possível verificar que a formação em gestão torna-se fundamental para o perfil de um colaborador de um clube de futebol em muitas vertentes. O futebol atualmente tem associado a vertente não financeira, associado ao desportivismo e espetáculo do desporto em si, mas também uma vertente financeira muito forte, visando a gestão do clube como uma empresa que necessita de ser financeiramente sustentável.

Angola ainda tem um longo caminho a trilhar mas a constituição das Escolinhas de Futebol abrangem essas duas áreas acima enunciadas: (i) Por um lado a formação de jovens atletas que poderão ser fonte de receita para a organização (clube de futebol) e por outro lado (ii) a vertente social recolhendo no seio de clube crianças que são retiradas das “ruas” e às quais é dada a possibilidade de abraçarem novos projetos.

Este relatório visa contribuir no caso particular do interesse para o mundo académico, para a compreensão da importância da função de gestor e da gestão desportiva, área que a questão do desempenho desportivo assume papel preponderante dentro da lógica do negócio futebol, ficando em aberto com o presente trabalho que este campo deverá também merecer a atenção de cada vez maior de pesquisadores, de forma a testemunhar e concluir a importância da gestão para o sucesso e sustentabilidade dos clubes de futebol.

BIBLIOGRAFIA

AMIS, J., PANT, N.; SLACK, T. (1997). - Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resourced-Based View of Sport Sponsorship. - *Journal of Sport Management*, 11: 80- 96.

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. F. (2004) - A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. - *Lecturas Educación Física y Deportes*, Argentina, ano 10, n. 74, p. 74

BARROS, C.; LEACH, S. (2006).- Performance Evaluation of the English Premier Football League with Data Envelopment Analysis. - *Applied Economics*, 38: 1449-1458.

BRANDÃO, C.R. (2007) – O que é a Educação – 51ª reimpressão da 1ª edição de 1981 – São Paulo, Brasiliense

BRADY, C., BOLCHOVER, D.; STURGESS, B. (2008) - Managing in the talent Economy: The Football Model for Business - *California Management Review*, 50(4): 54-73.

CARRAVETA, E. S. (2006) - Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo - Porto Alegre - AGE

CUNNINGHAM, G. B.; SAGAS, M. (2004). - People make the difference: The influence of the coaching staff's human capital and diversity on team performance. - *European Sport Management Quarterly*, 4(1): 3-21.

DAYRELL, J. (1996). - A escola como espaço sociocultural -Belo Horizonte - Editora da UFMG.

FREITAG, Bárbara (2001) -O Indivíduo em formação - 3ª ed. São Paulo - Cortez.

GERRARD, B. (2003). - What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? - *European Sport Management Quarterly*, 3(3): 139-144.

GERRARD, B. (2009). - Human Capital Formation in Elite Team Sport: Evidence from the Manchester United Soccer Academy - North American Society for Sport Management Conference.

GERRARD, B. (2005). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management*, 19: 143-169.

- GIULLIANOTTI, R. (2002) – Supporters, Followers, Fans and Flaneurs - A Taxonomy of Spectator Identities in Football – Journal of Sport & Social Issues- Vol.26, 1- 25-46
- GRECO J. P. (1998) - Iniciação Esportiva Universal 2: Metodologia da Iniciação Esportiva na Escola e no Clube - Belo Horizonte - UFMG.
- HAAS, D. J. (2003) - Productivity Efficiency of English Football Teams: A Data Envelopment Analysis Approach. - Manage Decision Econ, 24: 403–410.
- LEONCINI, M. P. (2001) Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese (Doutorado), São Paulo, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- MAUWS, M. K., MASON, D. S. ; FOSTER r, W. M. (2003). Thinking strategically about Professional sports. - *European Sport Management Quarterly*, 3(3): 145-164.
- MELO NETO, F. P. (1986) - Marketing no Esporte. Rio de Janeiro: Incentive.
- NOLL, R. G., (1982). - Major League Sports. In Adams, W. (Ed.) - The Structure of American Industry, New York: Macmillan, 6: 348-387.
- SILVA, A. (2009). A Gestão dos Centros de Treino dos Clubes de Futebol. Monografia apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. (1999) -Winners and Losers – The Business Strategy of Football. London: Viking.
- VROOMAN, J., (2000) - The Economics of American Sports Leagues - Scottish Journal of Political Economic, Vol. 4-47: 264-398

SITES CONSULTADOS

<http://www.cbf.com.br/>

<http://www.confef.org.br/>

<http://www.efdeportes.com>

<http://www.esporte.gov.br/>

<http://grupodesportivointerclube.blogspot.pt>

<http://portal.aprendiz.uol.com.br>

<http://www.portal-gestao.com>

<http://pt.fifa.com/>

<http://www.girabola.com/?p=clube&id=10041>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo Desportivo Interclube](http://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo_Desportivo_Interclube)

<http://pt.uefa.com/>

<http://sebrae.com.br>

<http://www.universidadedofutebol.com.br>

ANEXO: