Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

# “Dinâmicas estruturais e organizacionais da sociedade desportiva – O futebol profissional articulado com o futebol de formação”

por

João Henrique Pataco Tomás

Dissertação de Mestrado em Treino Desportivo

Melgaço, junho de 2019

Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

# “Dinâmicas estruturais e organizacionais da sociedade desportiva – O futebol profissional articulado com o futebol de formação”

Por

João Henrique Pataco Tomás

Dissertação de Mestrado em Treino Desportivo

Orientador: Professor Jorge Dantas
Co-Orientador: Professor Doutor António Barbosa

Melgaço, junho de 2019

TOMÁS, João Henrique Pataco

Dinâmicas estruturais e organizacionais da sociedade desportiva – O futebol profissional articulado com o futebol de formação; Orientador Mestre António Jorge Dantas; Co-Orientador Professor Doutor António Barbosa. Dissertação de Mestrado em Treino Desportivo, Escola Superior de Desporto e Lazer de Melgaço do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. – 125 p.

Palavras chave: Organização Desportiva; Gestão de Desporto; Futebol; Comunicação

*“O fim duma viagem é apenas o começo doutra. É preciso recomeçar a viagem. Sempre”*
*José Saramago*

*Às minhas filhas Andrea e Fabiana*

# AGRADECIMENTOS

O desafio de regressar à faculdade preencheu-me durante estes últimos cinco anos, e na minha cabeça nunca existiram dúvidas que era mais um para ultrapassar.

O momento é de manifestar o meu profundo agradecimento, a todos quantos, colaboraram, motivaram e contribuíram para terminar com sucesso esta etapa. Um agradecimento especial aos responsáveis dos clubes que se disponibilizaram a partilhar informações que só a eles diziam respeito.

Personifico o apoio incondicional de todos os professores com quem tive o privilégio de me cruzar neste percurso académico, nas pessoas do meu orientador Prof. Jorge Dantas e do Co-Orientador Prof. António Barbosa. A todos eles expresso o meu profundo reconhecimento e a minha sincera gratidão.

Aos meus Pais pelo caminho que me indicaram para a vida, mesmo quando me proibiram de jogar futebol porque as notas da escola eram más.

À minha esposa Bettina e às minhas filhas Andrea e Fabiana. Desculpem o tempo e os muitos momentos, que por causa da faculdade, tiveram de se privar de estar com o pai. Sem o vosso apoio tudo isto, simplesmente, não se teria concretizado.

À minha restante família, aos meus amigos, aos meus ex-colegas do futebol, ex-colegas da faculdade, a todos os que me apoiaram, mesmo estando longe, foi deveras importante esta compreensão nos momentos em que mais precisei. São estes os valores que se levam na vida.

Saudações académicas e obrigado a todos

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS ..... I

RESUMO ..... V

ABSTRACT ..... VII

ABREVIATURAS ..... IX

1. INTRODUÇÃO ..... - 1 -

2. REVISÃO DA LITERATURA ..... - 7 -

2.1. Evolução legislativa ..... - 7 -

2.2. Evolução organizativa ..... - 11 -

3. MATERIAL E MÉTODOS ..... - 15 -

3.1. Design global da metodologia ..... - 16 -

3.2. Campo de estudo ..... - 17 -

3.3. Descrição dos instrumentos e procedimentos ..... - 18 -

3.3.1. Realização da entrevista e pressupostos de desenvolvimento do guião ..... - 18 -

3.3.2. Formulação das questões ..... - 20 -

3.3.3. A estrutura da entrevista ..... - 21 -

3.3.4. Validação do guião da entrevista ..... - 23 -

3.3.5. Procedimento de recolha dos dados ..... - 25 -

3.4. Procedimentos de análise da informação ..... - 27 -

3.5. Análise da qualidade dos dados ..... - 29 -

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... - 31 -

4.1. A estrutura ..... - 32 -

4.1.1. Organigrama ..... - 33 -

4.1.1.1. Objetivos, funções e responsabilidades ..... - 36 -

4.1.2. Contratação e especialização ..... - 38 -
4.1.3. Qualificações e nível académico ..... - 42 -
4.1.4. Formação contínua ..... - 44 -
4.1.5. Avaliação de desempenho ..... - 48 -
4.1.6. Inovação e novas ideias ..... - 55 -
4.1.7. Decisão estratégica ..... - 58 -
4.2. O relacionamento interdepartamental ..... - 62 -
4.2.1. Espírito de colaboração ..... - 63 -
4.2.2. A comunicação e o jogador de elite ..... - 68 -
4.2.3. Delegação de tarefas/funções ..... - 72 -
4.3. Ligação entre futebol profissional e futebol de formação ..... - 75 -
4.3.1. Orçamento ..... - 76 -
4.3.1.1. Plano de investimento a 3 anos ..... - 79 -
4.3.2. Partilha de informação, metodologia e planos estratégicos ..... - 82 -
4.3.3. Perfil de equipa técnica e formação como estratégia ..... - 89 -
5. CONCLUSÕES ..... - 92 -
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... - 95 -
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... - 97 -
8. ANEXOS ..... I

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I - Representação gráfica das categorias e sub-categorias para a dimensão "Estrutura".. - 32 -

Figura II - Representação gráfica das sub-categorias para a dimensão “Relacionamento Interdepartamental”..... - 62 -

Figura III - Representação gráfica das sub-categorias para a dimensão “Ligação Futebol Porfissional/Formação” ..... - 75 -

# RESUMO

O presente estudo teve como propósito caracterizar a organização e as dinâmicas de estruturas profissionais de futebol em Portugal e Espanha, analisando a relação existente entre os departamentos de futebol profissional e de formação, através da observação e análise das características estruturais e dos relacionamentos interdepartamentais existentes. Recorreu-se a entrevistas semiestruturadas a 4 dirigentes de clubes profissionais de futebol portugueses e 1 dirigente desportivo de um clube profissional de futebol espanhol. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo (Bardin, 2008), tendo as categorias sido definidas *a priori* e *a posteriori*. O *software* QSR Nvivo 12 foi utilizado na codificação das entrevistas. Através desta análise foi possível constatar que, na atualidade dos clubes, procura-se assegurar uma organização estrutural, sustentada no conhecimento, experiência e habilitações dos seus colaboradores. Ademais, estabelecem padrões de comunicação e de delegação de tarefas, procuram ser inovadores e evidenciam a importância do trabalho em equipa. As decisões estratégicas são colegiais e identificámos uma aposta clara na formação de jovens jogadores. Os resultados permitiram concluir que temas como a formação contínua, ou a avaliação de desempenho, não se encontram estabelecidos de uma forma estruturada em algumas das sociedades desportivas sobre as quais incidiu o presente estudo. De igual forma, não se afigurou totalmente claro o processo de comunicação, partilha metodológica e de conhecimento entre departamento profissional e formação. Em alguns clubes, parece notório que existe margem de progressão no que concerne à eficácia e operacionalidade da comunicação do jogador de elite. Neste conspecto, apesar da entidade formadora assumir um papel de relevo naquilo que às intenções concerne, carece ainda de maior efetividade de aplicação em contexto prático. Por último, existe uma definição prévia do perfil de treinador para o clube, ainda que não exista uma concordância por parte dos inquiridos, de que o papel da formação, assuma decisiva importância na escolha desse perfil.

*Palavras-chaves*: Gestão do Desporto, Organização Desportiva, Futebol, Comunicação

# ABSTRACT

The purpose of this study was to characterize the organization and the dynamics from professional football structures in Portugal and Spain, analyzing the relationship between the professional football department and the youth department, through the observation and analysis of structural characteristics and existing interdepartmental relationships. Semistructured interviews were conducted with 4 portuguese professional football club's sports managers and 1 spanish professional soccer club sports manager. Data were analyzed through content analysis (Bardin, 2008), and the categories were defined a *priori* and *posteriori*. The QSR Nvivo 12 software was used to encode the interviews. Through this analysis it was possible to verify that, at the club's present time, it is tried to ensure a structural organization, based on the knowledge, experience and qualifications of its collaborators. In addition, they establish standards of communication and delegation of tasks, try to be innovative and show the importance of working as a team. The strategic decisions are collegial, and we have identified a clear bet on the youth academy players. The results allowed to conclude, in some of the sports societies on which the present study focused, that subjects such as continuous formation or performance evaluation, are not established in a structured way. Likewise, did not appear totally clear, that the communication process, methodological and knowledge sharing between professional and youth departments. In some clubs, it seems obvious that there is an open space for progression as regards the effectiveness and operability of the elite player's communication. In this respect, although the training entity plays a significant role in what concerns the intentions, it still lacks the most effective application in a practical context. Lastly, there is a previous definition of the coach profile for the club, although there is no agreement on the part of the respondents that the role of the coaching is of decisive importance in the profile selection.

*Keywords*: Sport Management, Sports Organization, Soccer, Comunication

# ABREVIATURAS

| Abreviatura | Descrição |
|---|---|
| Ent1 | Entrevistado 1 |
| Ent2 | Entrevistado 2 |
| Ent3 | Entrevistado 3 |
| Ent4 | Entrevistado 4 |
| Ent5 | Entrevistado 5 |
| LBAFD | Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto |
| LBD | Lei de Bases do Desporto |
| LBSD | Lei de Bases do Sistema Desportivo |
| SAD | Sociedade Anónima Desportiva |
| LPFP | Liga Portuguesa de Futebol Profissional |
| LFP | Liga de Fútbol Profesional |

# 1. INTRODUÇÃO

A sociedade, em geral, há muito que caminha num período onde a informação e o conhecimento estão no cimo das preocupações, podendo mesmo considerar-se o conhecimento como um mecanismo chave das organizações (Reis, 2016).

Este processo de identificação das práticas organizacionais mais eficientes e que gera a construção do conhecimento afigura-se imprescindível para o desenvolvimento dos clubes e respectivas sociedades desportivas. Revela uma reestruturação da organização desportiva, recorrendo à profissionalização dos recursos humanos. Na realidade, parece bem evidente, na atualidade, o aumento da importância no que se refere ao processo de qualificação no espaço do mundo desportivo tendo mesmo demostrando uma nova competitividade entre as organizações de futebol.

Tanto o desporto como a sua gestão são processos em plena ascenção (Sarmento, Carvalho, Coelho, & de Freitas, 2009). Esta constante transformação que envolve a competição está presente no quotidiano dos clubes desportivos em todo o mundo, impulsionando as organizações a terem de se ajustar às diferentes realidades, particularmente a nível estrutural. O elevado grau de exigência e a grande complexidade a que o desporto profissional está sujeito, atualmente, transportam este fenómeno para uma elevada dimensão ao nível social, financeiro, cultural, económico e, naturalmente, desportivo, atribuindo-lhe uma característica transversal às sociedades (Silva, 2017), garantindo dessa forma que objetivos organizacionais e desportivos sejam alcançados.

Os últimos anos têm sido marcados por grandes alterações estruturais e normativas e, consequentemente, o futebol encontra-se também sujeito a estas transformações. Formação e requalificação serão, com toda a certeza, necessidades institucionalizadas nos diferentes patamares de competição, de modo a solucionar muitos dos problemas existentes no associativismo desportivo, do futebol em geral, e da indústria do futebol profissional, em particular (Reis, 2016).

No mundo contemporâneo do desporto, é notório que cada vez mais modalidades são hoje entendidas e geridas como um negócio, com o principal objetivo de corresponder às necessidades de quem as acompanha (Cacela, 2018), sendo, o futebol, uma das poucas atividades capazes de conquistar o interesse em todo o mundo (Almeida, 2011).

Ao longo das últimas décadas, a indústria do futebol europeu tornou-se um negócio multimilionário que atrai o interesse de investidores com avultado poder económico, os média globais, patrocinadores influentes e milhões de apoiantes (Kennedy, 2013). Tal enquadramento induziu a necessidade de existência de uma qualidade fora do campo essencial para esse negócio multimilionário, embora se reconheça que a aplicação da mesma na indústria desportiva é, frequentemente, negligenciada (Machuca, González-Zamora, & Aguilar-Escobar, 2007).

A estrutura organizativa clássica do clube desportivo esgotou-se considerando a realidade da atividade desportiva profissional, e assim converteu-se numa necessidade municiar os clubes desportivos de uma organização específica, para que estes consigam cumprir as exigências específicas da organização e desempenhar as suas obrigações na respectiva actividade desportiva (Constantino, 2006). Estas organizações tiveram, a nível estrutural, que corresponder às diferentes realidades e necessidades, e este processo de constantes transformações organizacionais e estruturais, fizeram com que emergissem novas funções nas variadas áreas de intervenção que constituem a estrutura de um clube de futebol profissional (Cacela, 2018).

Perante a existência deste fatos, e com uma perceção cada vez mais direccionada para a existência de um domínio empresarial dos clubes de futebol, tem-se constado o emergir de novas estruturas, de novos departamentos, e de novos cargos que aspiram a ocupar um lugar importante nestas organizações desportivas (Almeida, 2011). Este rendimento das organizações do futebol não só está dependente de um conjunto de fatores que influenciam, diretamente, o seu desempenho na prática da atividade e que resultam da organização específica do jogo, como também dependem de um conjunto de fatores que afetam, indiretamente, o rendimento, nomeadamente, inúmeros pormenores

organizacionais, que fazem parte de uma lógica externa ao jogo propriamente dito (Reis, 2016).

O grau de profissionalização do clube define o tamanho da administração e dos departamentos (Costa & Silva, 2006), que será maior à medida que o clube se torna mais empresarial. Equipas de futebol profissionais modernas e bem-sucedidas necessitam de uma gestão de alto nível, para assegurar as exigências de todas as partes interessadas, que aumentam, significativamente, à medida que o clube se profissionaliza (Bács, 2014). Portanto, uma gestão apropriada implica níveis significativos de desenvolvimento das tarefas da administração, um nível superior de planeamento, uma gestão mais profissionalizada, para desse modo obter maior capacidade preditiva na satisfação, requerendo assim um conjunto de ações sistemáticas para realizar o planeamento, controlo, avaliação e melhoria nos serviços prestados (Ramos, Martinez-Tur, & Peiró, 1997).

Os jogadores são peças importantes nas sociedades desportivas, desde logo, por aquilo que representam os seus direitos desportivos, ou nos aspetos relacionados com o jogo propriamente dito, características que são a essência tradicional do futebol. No entanto, é menos comum atribuir semelhante importância ao capital humano encarregado pela direção executiva do futebol, sendo estes cargos vitais para o bom desempenho da organização (Rodrigues, 2016).

Pela importância, complexidade e abrangência das questões relativas à política desportiva das organizações de futebol, não deixa de ser evidente e imperativa a necessidade do reforço nos elos de ligação entre a estrutura executiva, organizacional e de gestão do futebol com os factores que são, historicamente, considerados influentes no rendimento e na performance do jogo propriamente dito (técnicos, físicos, táticos e psicológicos), desenvolvidos no treino e na competição. Esta deve constituir a principal preocupação como forma de assegurar o melhor funcionamento estruturado da organização desportiva (Reis, 2016; Rodrigues, 2016).

Não obstante a importância que se reconhece aos fatores anteriormente mencionados, são ainda muito escassos os estudos que se centram nesta temática (Bamford, Hannibal, Kauppi, & Dehe, 2018; Dimitropoulos, Leventis, & Dedoulis, 2016), não existindo nenhum, que seja do nosso conhecimento, que se centre no estudo, por um lado, das dinâmicas organizacionais existentes nas estruturas de clubes de futebol profissional, e por outro, na relação existente com as respetivas entidades formadoras. Neste contexto, assume redobrada importâcia a realização do presente trabalho que se desenvolve em torno da realidade organizacional de clubes Portugueses e Espanhóis. Clubes que ao longo dos anos se têm destacado não só pelos seus resultados desportivos, mas também pelos processos eficientes no âmbito da sua gestão. As constantes transformações e mudanças a todos os níveis, quer ao nível estrutural, quer ao nível de funcionamento, e quer, ainda, ao nível do quadro humano que integram o clube foram os aspetos a considerar. Depreende-se que o aparecimento de novos cargos na organização da gestão do futebol intimamente ligados às equipas do clube, tenha sido uma consequência do investimento destas estruturas mais avançadas.

Posto isto, pretendeu-se com este estudo: (1) entender as principais transformações que marcaram os clubes no que se refere aos aspetos legais, institucionais e funcionais; (2) obter um entendimento mais ajustado e aprofundar o conhecimento acerca do quotidiano operacional de diferentes departamentos integrantes da estrutura.

Assim sendo, os principais objetivos desta dissertação foram: (1) Caraterizar a organização dos clubes nas suas diversas valências, decisões e transformações, enquanto estrutura profissional de futebol; (2) Definir funções e competências dos colaboradores da estrutura e o seu relacionamento interdepartamental; (3) Perceber a relação existente entre o departamento de futebol profissional com a estrutura do futebol de formação, nomeadamente a partilha de informação.

**Estrutura da Dissertação**

A estrutura da presente dissertação respeitou as normas orientadoras de redação e apresentação de dissertações de mestrado impostas pela Escola Superior de Desporto e Lazer.

Deste modo, a presente dissertação foi dividida em cinco capítulos: (1) Introdução; (2) Revisão da Literatura (3) Metodologia; (4) Resultados e Discussão, e; (5) Conclusão.

As referências bibliográficas surgem no final do estudo seguidos dos anexos que contêm.

# 2. REVISÃO DA LITERATURA

## 2.1. Evolução legislativa

O desenvolvimento de uma sociedade contemporânea criou uma exigência de novos moldes de entretenimento contribuindo para uma renovação do desporto, anteriormente praticado amadoristicamente, enquadrado numa indústria que, nos dias que correm, gera e movimenta importantes volumes de dinheiro (Constantino, 2006). A profissionalização desportiva exigida atingiu níveis tão elevados, que os clubes desportivos tradicionais tiveram de se submeter a um processo de adaptação e desenvolvimento no que concerne às suas estruturas e orgânicas (Solar, 2009). Consequentemente, verificou-se, a necessidade de munir os clubes desportivos de uma organização própria, para que estes conseguissem corresponder às necessidades específicas da organização e do funcionamento destes domínios da atividade desportiva e, na verdade, a compreensão destes fatores fizeram com que o futebol, como fenómeno desportivo, seja hoje classificado como o maior espetáculo do planeta, proporcionando uma melhor compreenção das razões do surgimento das sociedades desportivas quer em Portugal, quer noutros países (Candeias, 2011).

Na publicação do já revogado regime jurídico das sociedades desportivas, segundo o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, entendia-se por sociedade desportiva "a pessoa coletiva de direito privado constituída sob a forma de sociedade anónima, cujo objeto é a participação numa modalidade, em competições desportivas de carácter profissional, salvo no caso das sociedades constituídas ao abrigo do artigo 10.º, promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada dessa modalidade."

A atual Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, recolhe o conteúdo da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD, 1990) no que respeita aos clubes desportivos e da Lei de Bases do Desporto (LBD, 2004) no que respeita às sociedades desportivas. Foi através do determinado nos artigos 26.º e 27.º da nova lei-quadro que se procedeu à simplificação e clarificação no que respeita à concetualização e

intervenção dos clubes e sociedades desportivas em competições de caráter profissional e não profissional.

Segundo a LBAFD, no artigo n.º 26, são clubes desportivos: (1) as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas; (2) os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adotarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.

Segundo o artigo n.º 27, são definidas as sociedades desportivas da seguinte forma: (1) são sociedades desportivas, as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de sociedade anónima, cujo objeto é a participação em competições desportivas, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada no âmbito de uma modalidade; (2) a Lei define o regime jurídico das sociedades desportivas, salvaguardando, entre outros objetivos, a defesa dos direitos dos associados do clube fundador, do interesse público e do património imobiliário, bem como o estabelecimento de um regime fiscal adequado à especificidade destas sociedades.

Por conseguinte e perante o quadro normativo atual, podemos reconhecer os clubes desportivos tradicionais e as sociedades desportivas como entidades que estão habilitados a participar em competições não profissionais e os clubes em regime especial de gestão e também as sociedades desportivas, como as entidades que podem e devem participar em competições assumidas como profissionais (Rodrigues, 2016). Segundo a Portaria nº 50/2013, de 5 de fevereiro, a constituição da sociedade desportiva, independentemente do modelo de gestão escolhido, é obrigatória para os clubes ou outras entidades desportivas que queiram participar em competições desportivas profissionais organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

A definição legal de sociedade desportiva é apresentada no novo regime jurídico específico das sociedades desportivas – Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25

de Janeiro, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 49/2013, de 11 de Abril - no artigo 2.º, n.º 1, enunciando que "a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto".

Em Espanha, ao invés, os clubes, ou as suas equipas profissionais, que aspiram a participar em competições desportivas profissionais nacionais são obrigadas a constituírem-se como sociedades desportivas, mas estas só podem revestir a forma de Sociedades Anónimas Desportivas (SAD). Estas sociedades regem-se, quanto às suas especificidades, pela Lei do Desporto – Lei 10/1990, de 15 de outubro – e pelo regime jurídico das Sociedades Anónimas Desportivas – Real Decreto 1251/1999, de 16 de julho. O referido decreto Lei do Desporto (Lei 10/1990, de 15 de outubro) previu, contudo, uma exceção à obrigatoriedade dos clubes desportivos se constituírem em SAD's, aplicável aos clubes que, à data da entrada em vigor desta lei, participassem em competições profissionais na modalidade desportiva de futebol e que nas auditorias realizadas pela Liga de Futebol Profissional Espanhola, desde a temporada de 1985-1986, tivessem logrado sempre um saldo patrimonial líquido positivo. Respeitando esses prossupostos, clubes como o Real Madrid e o Barcelona, optaram por não se converter em SAD's, e conservaram o modelo organizacional de tipo associativo.

O surgimento das sociedades desportivas possibilitou, desta forma, a profissionalização e rentabilização do espetáculo desportivo, mas acima de tudo acabaram por marcar uma mudança na gestão dos clubes profissionais de futebol, assente na transparência, rigor e gestão profissional destas organizações desportivas. Com o estabelecimento destes regimes de gestão, foi mais fácil controlar a atividade financeira das organizações desportivas dada a obrigatoriedade de estas terem que corresponder a um conjunto de pressupostos financeiros para poderem participar nas competições. O futebol em Portugal é administrado pela Federação Portuguesa de Futebol, órgão máximo

no país, naquelas que são as responsabilidades da modalidade. Todavia, os clubes para participarem nas competições profissionais terão que se reger pelos Estatutos e Regulamentos da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP), uma associação de direito privado. À LPFP compete a organização do futebol profissional em Portugal, esta organiza três competições: a Primeira Liga, a Segunda Liga e a Taça da Liga (Cacela, 2018). Em Espanha, e segundo a Lei 10/1990, de 15 de outubro, do Desporto, à semelhança do que sucede em Portugal, está determinado que, onde exista uma competição de carácter profissional serão constituídas Ligas, integradas exclusiva e obrigatoriamente por clubes na dita competição. No caso do futebol, e em coordenação com a Real Federação Espanhola de Futebol, a Liga de Futebol Profissional (LPF) dispõe de personalidade jurídica e goza de autonomia para sua organização interna e operacionalidade das competições “LaLiga, LaLiga2, entre outras (Jefatura del Estado, 1990).

## 2.2. Evolução organizativa

Acredita-se que vivemos no que é denominado de sociedade das organizações (Drucker & Stone, 2011). O processo de globalização carregou consideráveis transformações no cenário tecnológico, económico e político das organizações, provocando inumeras mudanças inclusivamente na administração destas organizações, obrigando a umas renovadas definições do planeamento estratégico da organização, assegurando, na área de gestão de pessoas, a valorização, não só na parte profissional, como também na parte humana (Barbosa & Estender, 2014).

Podemos resumir estes desenvolvimentos nas organizações desportivas, passando de uma lógica orientada para o voluntariado, para uma lógica mais padronizada e empresarial, representada por uma profissionalização, que parece ser a estratégia mais apropriada para lidar com os problemas e desafios atuais (Chantelat, 2001; Dowling, Edwards, & Washington, 2014; Skinner, Stewart, & Edwards, 1999).

Correspondendo à realidade específica da prática desportiva profissional (Meirin, 1995), e dentro daquele que é o contexto competitivo atual, encontra-se completamente desenquadrada e ultrapassada a figura do clube desportivo enquanto associação desportiva sem intuitos lucrativos (Almeida, 2011).

Verdadeiramente os clubes de futebol, na qualidade de organizações sociais, introduziram o processo de profissionalização na Europa na década de 90. O propósito era aumentar o desempenho desportivo, transformando a organização num clube-empresa, com lógica de mercado, que promoveria o profissionalismo do desporto, fortalecendo o equilíbrio entre desempenho desportivo e financeiro (Oliveira, Borba, Ferreira, & Lunkes, 2017).

Estas são as exigências do mundo atual, manifestadas na limitação dos recursos existentes, numa disputa característica da envolvência do meio e na necessidade de sobrevivência destas organizações do futebol envolvidas na competição ao mais alto nível e que evidenciam a pertinência de algumas das transformações organizacionais que podem servir para uma melhor dinâmica da

organização (Rodrigues, 2016). Novas dinâmicas organizacionais conduzem a grandes exigências nas competências profissionais, informação e conhecimento (Reis, 2016).

Estes conceitos e dinâmicas de gestão têm sido largamente discutidos por diferentes autores, de diversas áreas. Como característica principal, consideram um conjunto de comportamentos e práticas, com a ambição de atingir determinados objetivos estabelecidos, definindo a orientação de pessoas e negócios, que trabalham em benefício de um interesse comum (Rosas, 2017). Assim faz-se referência a um processo interno, próprio das organizações desportivas, que atendendo à necessidade de efetivar atividades, estruturas e posicionamentos, satisfaz as diferentes expectativas que a envolvência do ambiente impõe (Nagel, Schlesinger, Bayle, & Giauque, 2015).

Levou-se então a cabo uma profunda mudança organizacional, caracterizada pelo fortalecimento da gestão institucional e pela implementação de instrumentos de gestão baseados na eficiência e de pessoal remunerado (Nagel et al., 2015) e isso é um dos fatores que pode explicar a apresentação de diferentes desempenhos nos seus resultados em organizações ou empresas do mesmo segmento (Nascimento, Reginato, & Lerner, 2008).

Projetaram-se novas estratégias que se transformaram hoje em modernas empresas desportivo-mediáticas (Callejo & Martinez, 2006), promove-se o crescimento de novos negócios implicando adeptos, empresas de todos os setores, redes de televisão, entre outros (Aidar, Leoncini, & Oliveira, 2011) para que o futebol de alto rendimento cumpra esta tendência, e venha a ser desejado e potenciada como uma indústria, beneficiando do contributo de sujeitos competentes, especialistas em desporto, capazes de catapultar as organizações para patamares de eficiência elevados (Viveiros, 2013).

Pensamos que este capital humano deve ser considerado um dos ativos mais significativos das organizações, com influência direta nos resultados conquistados. Não será por acaso que, para a competitividade das organizações do futuro este capital seja, nos dias que correm, um dos maiores focos de interesse nos clubes, assumindo-se como um dos elementos mais importantes

(Reis, 2016). Nem sempre foi visto dessa forma, mas com a gradual incorporação de várias outras áreas no desporto (gestão, psicologia, etc.), as organizações tem demonstrado disponibilidade para se adaptarem às diferentes realidades, e como tal, a nível estrutural, ocorreram algumas mudanças que refletem aquelas que são as necessidades dos atletas, treinadores, associados, etc. Com este crescimento organizacional e estrutural, emergiram novas funções nas diversas áreas de intervenção que constituem a estrutura de um clube de futebol profissional, revelando-se como peça indispensável no sucesso da organização (Cacela, 2018).

Esta conjuntura no futebol espelha a grande complexidade organizativa abrangendo o relacionamento com agentes e instituições com representação no negócio do futebol, agentes com diferentes estatutos que se refletem em papéis e funções distintas, convergindo ações, potenciando o negócio em causa e as instituições envolvidas. Clubes e Ligas como entidades das práticas desportivas e Federações e Confederações como entidades nacionais de administração do desporto (Almeida, 2011).

# 3. MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo apresentamos o enquadramento metodológico, no qual procuramos enunciar, de modo fundamentado, as escolhas efetuadas no decurso da investigação, relativamente aos métodos adotados. Procedemos à identificação da natureza do estudo, à definição dos objetivos, bem como à seleção dos sujeitos, expondo também, o processo de recolha dos dados.

## 3.1. Design global da metodologia

Para incrementar a profundidade e compreensão do conhecimento sobre os fenómenos desportivos, os investigadores das distintas áreas cientificas têm vindo a reconhecer que as abordagens quantitativas e qualitativas se complementam mutuamente, tendo os métodos qualitativos vindo a ganhar cada vez mais credibilidade (Munroe-Chandler, 2005).

Este trabalho de investigação adotou uma metodologia qualitativa, com uma perspetiva exploratória e que visa extrair dos entrevistados os seus pensamentos, expressos de forma livre sobre determinado tema, objeto ou conceito. Ademais, o conjunto de entrevistados deve ser representativo de um determinado universo, de forma a que os dados recolhidos possam ser generalizados e projetados para aquele universo (Bardin, 2008).

A metodologia qualitativa, na génese da sua funcionalidade, propõe-se a investigar dados descritivos de uma situação ou fenómeno, envolvendo o contacto direto do pesquisador com a situação estudada. Evidencia o processo ou a forma como ocorre o fenómeno e preocupa-se em captar a perspetiva daqueles que participam na pesquisa (Calil & Arruda, 2004). Entende-se que uma abordagem qualitativa de pesquisa tem como objetivos principais: (1) interpretar e dar significados aos fenómenos analisados; (2) descrever a complexidade de um problema específico e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

## 3.2. Campo de estudo

Tendo em conta os pressupostos anteriores, fizeram parte da amostra 4 dirigentes de clubes profissionais de futebol portugueses e 1 dirigente desportivo de um clube de futebol espanhol com vasta experiência profissional.

O campo de estudo em questão foi estabelecido tendo por base os seguintes critérios de inclusão: (1) dirigente desportivo com vasta experiência e prestígio na classe profissional; (2) experiência na gestão de equipas de futebol com resultados de relevo a nível nacional e internacional, e; (3) profissionais que fossem referenciados como gestores de topo, classificação que remete à posição do trabalho na hierarquia formal de autoridade dentro das organizações, conforme (Mintzberg, 2009).

Com a definição dos critérios de inclusão anteriores procuramos assegurar a obtenção de pontos de vista distintos, tendo em conta que as origens e experiências de cada entrevistado determinam a forma como eles se relacionam com o tema pesquisado. De salientar que integraram a amostra dirigentes formados em gestão, em direito, e ex-atletas que após o fim da carreira como jogadores assumiram um papel de direção nos seus clubes, com diferentes níveis de experiência profissional. Dessa forma, podemos creditar neste campo de estudo uma amplitude de opiniões capaz de abranger de maneira satisfatória o tema abordado na investigação, aportando cada um deles detalhes específicos ligados às suas rotinas profissionais e vivências relacionadas com os conteúdos que foram objeto de estudo no presente trabalho.

## 3.3. Descrição dos instrumentos e procedimentos

### 3.3.1. Realização da entrevista e pressupostos de desenvolvimento do guião

Na realização deste trabalho elegemos a entrevista semi estruturada como técnica de recolha de dados, uma vez que permite aos pesquisadores a procura de dados objetivos e subjetivos, bem como uma interação entre duas ou mais pessoas (Batista, Matos, & Nascimento, 2017). Consiste num processo de comunicação no decurso do qual o entrevistado responde a questões previamente desenhadas em função dos objetivos do estudo, que são colocadas oralmente, permitindo, desta forma, a recolha de informações e elementos de reflexão fundamentais à pesquisa (Anguera, 2003; Quivy & Campenhoudt, 1998). Permite ao investigador desenvolver, intuitivamente, uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo, constituindo-se como uma técnica recomendada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, obtendo-se, assim, um conhecimento mais holístico e contextualizado acerca do problema em estudo que nem sempre se consegue mediante o recurso a outros métodos de investigação (Bogdan & Biklen, 1994; Valles, 1999).

As entrevistas, são geralmente organizadas em torno de um conjunto predeterminado de questões abertas, com outras que poderão surgir, decorrente do diálogo entre o entrevistador e quem está a ser entrevistado. A forma como se desenham as entrevistas é influenciada pela natureza do estudo, as exigências da metodologia, assim como pela questão da investigação (Purdy, 2014).

Tal como referido anteriormente, o presente estudo implicou a recolha de dados através da realização de entrevistas semiestruturadas (Anguera, 2003; Bardin, 2008; Flick, 2005; Ghiglione & Matalon, 2001). Neste tipo de entrevista, é o guião de perguntas que norteia a pesquisa e orienta o entrevistador, a propósito do qual é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado que fala abertamente. No entanto, e apesar de uma estrutura bem definida da grelha de perguntas, esta permite uma certa flexibilidade para que se introduzam

questões relevantes e pertinentes, mesmo que se altere a ordem de apresentação dos temas propostos (Raymond Quivy & Campenhoudt, 2005). Sempre que se afaste dos objetivos da entrevista, o entrevistado deve ser reencaminhado pelo entrevistador.

A utilização de entrevistas semiestruturadas permite que os participantes respondam com as suas próprias palavras, ao mesmo tempo que nos permite recolher dados válidos relativos às suas crenças, opiniões, sentimentos, ideias experiências e conhecimento (Creswell, 2003; Lessard-Hébert, Boutin, & Goyette, 2005; Patton, 2002). Pretendemos, deste modo, analisar no discurso dos entrevistados desde as ideias concretas e específicas até às mensagens implícitas e subjetivas indo de encontro aos temas e objetivos da investigação (Raymond Quivy & Campenhoudt, 2005).

São diversas as vantagens na realização deste tipo de entrevista quando comparadas com outros métodos de recolha de dados, entre as quais destacamos as seguintes: (1) permite aprofundar temas abordados (ou respostas espontâneas) pelo entrevistado que se revelem de interesse para o estudo; (2) proporciona que o entrevistador esclareça os erros e interpretação que detete aquando do seu questionamento; (3) permitem uma maior elasticidade quanto à sua duração, admitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos; (4) possibilitam uma abertura e proximidade maiores entre entrevistador e entrevistado (Flick, 2005; Ghiglione & Matalon, 2001; Raymond Quivy & Campenhoudt, 2005).

A construção do guião da entrevista semiestruturada teve em consideração os pressupostos referidos anteriormente, a análise das temáticas da revisão da literatura e prioritariamente os objetivos do estudo.

### 3.3.2. Formulação das questões

A construção das questões discutidas e incluídas na entrevista procurou que as mesmas abordassem apenas os temas de interesse associados ao trabalho evitando entrar, desnecessariamente, em áreas do foro pessoal e íntimo.

A formulação das questões foi efectuada de uma forma clara, procurando, através de uma linguagem simples e de acordo com o quadro de referência dos participantes, que as mesmas fossem objetivas, que não induzissem a respostas caraterizadas pela desejabilidade social e que não facilitassem a sugestão da resposta dos entrevistados (Foddy, 1996).

Existiu a preocupação de cumprir alguns critérios básicos de uniformidade na realização do guião da entrevista, garantindo a possibilidade de aplicação das perguntas a todos os entrevistados e estabelecendo situações de aplicação similares, através da sua realização em locais próprios, onde a confidencialidade e a privacidade estejam asseguradas (Valles, 1999).

Como forma de obtermos uma determinada lógica e consistência na condução das entrevistas, mantivemos a ordem das questões abordadas, evitando o mais possível a formulação de convicções pessoais por parte do entrevistador na discussão dos assuntos em análise, bem como a formulação de interpretações relativamente às respostas ou ideias dos dirigentes desportivos.

### 3.3.3. A estrutura da entrevista

A elaboração do guião da entrevista foi sustentada pela pesquisa e revisão da literatura relacionada com o tema. O guião de entrevista encontra-se no anexo 1 e é constituído por 13 perguntas.

Atendendo aos objetivos desta investigação, a estruturação do guião da entrevista centrou-se em três dimensões agrupando por cada dimensão um conjunto de perguntas e sub-perguntas relacionadas com a mesma.

Concretizando:

I. Obtenção de informações acerca da caracterização da estrutura e o seu relacionamento interdepartamental – A estrutura; esta parte incluiu sete questões (questões nº 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7), distribuindo-se por cinco áreas com alguma dependência entre si, através das quais pretendíamos conhecer: (1) a existência de um organigrama com a definição de funções, objetivos e responsabilidades; (2) aferir os procedimentos de contratação e a importância do nível académico; (3) conhecer os planos de formação contínua e de avaliação de desempenho; (4) como sustentam a inovação e as novas ideias, e; (5) como se define o procedimento de tomada de decisão.

II. Obtenção de informações acerca da caracterização da estrutura e o seu relacionamento interdepartamental – O relacionamento interdepartamental; esta parte inclui três questões (questões 8, 9 e 10), relacionando-se mais diretamente com a ligação e o conhecimento existente entre os diversos departamentos da estrutura, através das quais pretendíamos conhecer: (1) confirmar, ou não, o espírito de equipa, o conhecimento e a dependência entre departamentos; (2) Aferir da permuta de informações entre departamentos e se esse é um funcionamento padrão, e; (3) estimar o grau de confiança e de especialização nos diferentes departamentos e de que forma a delegação de tarefas influencia o atingir de objetivos.

III. Obtenção de informações sobra a ligação existente entre o futebol profissional e futebol de formação; aqui os objetivos relacionavam-se muito especificamente com o vínculo existente entre estes dois departamentos. Foram formuladas três questões (questões 11, 12 e 13): (1) através da primeira pretendíamos determinar que percentagens do orçamento são disponibilizados para o futebol de formação e uma previsão do aumento, ou não, desse valor; (2) na segunda questão quisemos perceber a aproximação metodológica, de partilha de informação e processos e das estratégias existentes entre o departamento profissional e o departamento de formação, e; (3) na última pergunta da entrevista procurámos aferir se a formação é um processo estratégico no clube, se o futebol profissional é conhecedor do trabalho realizado no departamento de formação e se na escolha do perfil de equipa técnica para o futebol profissional a cultura de futebol de formação é um requisito decisivo.

Nas perguntas apresentadadas existia o objetivo de que estas se direcionassem especificamente para as áreas referidas anteriormente e, por consequência, a organização da sua estrutura baseou-se numa sequencialidade lógica tendo em conta o objetivo do estudo e a própria dinâmica da entrevista, por esse motivo as perguntas incidiram sobre as diferentes dimensões.

### 3.3.4. Validação do guião da entrevista

A certificação e validade de conteúdo de um guião de entrevista consiste num ato de atribuição de um conceito de qualidade desse instrumento investigativo que surge, geralmente, associado à eficiência nos processos, à eficácia nos resultados e ao conceito de prestação de contas (Sobrinho, 2008) e que foi cumprida após uma fase de elaboração e discussão de versões preliminares do guião assente nas seguintes etapas:

1. Elaboração da primeira versão do guião tendo, por base a revisão bibliográfica efetuada, a experiência decorrente da prática profissional, os resultados obtidos de uma reflexão com especialistas na área e os objetivos do estudo;

2. A validação desta primeira versão do guião, efetuada por peritagem, através da consulta a seis reconhecidos peritos: (1) um dirigente desportivo, presidente do conselho de administração de uma SAD de um clube profissional, com mais de 20 anos de experiência na área; (2) um profissional da área da gestão empresarial (grau de Mestre); (3) quatro docentes universitários (Doutorados) especialistas em Metodologia Qualitativa. O guião foi acompanhado de uma breve contextualização da investigação que incluia todas as questões de partida e os objetivos da investigação, permitindo dessa forma que os investigadores externos à investigação assumissem o papel de avaliadores e a tarefa de validação desse instrumento de recolha de dados;

3. Reformulação do guião tendo por base as sugestões dos peritos e que incidiram sobretudo na alteração de alguns termos menos claros ou que se revelassem de alguma dificuldade de compreensão para os entrevistados. Das reflexões decorrentes da análise dos peritos resultaram oito edições que evidenciaram inúmeras alterações. Após a receção do *feedback* apreciativo, procedeu-se à inclusão das propostas de melhoria do instrumento, concluindo-se dessa forma o processo de validação prévia desse guião de entrevista.

4. Realização de uma entrevista piloto com o objetivo de avaliar a clareza e pertinência das questões da entrevista. O dirigente entrevistado encontrava-se a trabalhar como Director Desportivo de uma equipa da principal liga de futebol profissional portuguesa. Ademais garantimos que esse entrevistado cumpria todos os critérios de seleção dos futuros entrevistados. Esta entrevista foi utilizada para ajustar detalhes referentes à duração, compreensão das perguntas pelo entrevistado e atendimento dos objetivos da investigação, e confirmou a versão final do guião da entrevista.

### 3.3.5. Procedimento de recolha dos dados

O processo de recolha dos dados iníciou-se através de um contato com os dirigentes, com o intuito de se explicar o enquadramento e objetivos do estudo. Com a aprovação da sua participação, foi combinada a data e o local das entrevistas, tendo estas decorrido nos seus gabinetes de trabalho, nas instalações do clube ou nos hóteis onde as equipas estagiavam. O tempo médio de duração da realização das entrevistas foi de 51 minutos.

No que diz respeito à aplicação da entrevista propriamente dita, iniciámos com uma introdução genérica semelhante para todos os entrevistados, através da qual fornecemos informação acerca dos objetivos do trabalho e descrevemos as diferentes etapas do nosso estudo. Assegurámos o direito ao anonimato de todos os participantes ou a quaisquer referências a nomes mencionados durante a entrevista. Adotamos tal medida a fim de garantir liberdade e segurança para os entrevistados responderem sem receios ou ressalvas, procurando, deste modo, motivar os dirigentes para a participação no estudo.

Foram adotados determinados pressupostos, considerados importantes, na condução das entrevistas. Assim, tivemos o cuidado de envolver os participantes no trabalho a levar a cabo sem nunca adotar uma atitude de transcendência, manifestando a ideia de uma importância “fora do comum” da investigação, nem tão pouco nos colocámos numa posição de subserviência, o que poderia dar a entender que a colaboração dos sujeitos era um ato de generosidade e compaixão (Olabuénaga, 2003). Procurámos, também, facilitar a expressão dos entrevistados dando o tempo necessário para responderem e exporem as suas ideias. No decorrer de todo o processo de recolha da informação através do trabalho de campo, sustentámos sempre a mesma rotina, procurando que a aplicação das entrevistas fosse o mais homogénea possível (Olabuénaga, 2003; Quivy & Campenhoudt, 2005).

No final da entrevista, os dirigentes foram questionados acerca da necessidade de acrescentar algum conteúdo que reconhecessem como pertinente e que não tivesse sido soliciado pelo entrevistador.

As entrevistas decorreram entre os meses de março e de abril de 2019 em diversos locais dos Países, tendo sido todas gravadas com o consentimento dos entrevistados, usando para tal um *smartphone* com sistema operacional *IOS* e um *smartphone* com o sistema operacional *Android*. Todas as entrevistas se realizaram de forma tranquila, com os entrevistados a manifestarem total atenção à mesma, mostrando-se pacientes e disponíveis para responder, pormenorizadamente, a todas as questões. Não houve nenhum tipo de problema durante a realização das entrevistas e toda a informação desejada e que os entrevistados puderam ceder foi obtida.

A audição e transcrição das entrevistas foram efetuadas *a posteriori* pelo mesmo investigador que as realizou.

## 3.4. Procedimentos de análise da informação

Reunidos os dados, e tendo em conta as características da nossa investigação, procedeu-se à análise e tratamento da informação, recorremos à técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2008; Coté, Salmela, Baria, & Russell, 1993; Olabuénaga, 2003; Pereira & Leitão, 2007).

Esta é uma técnica utilizada para a captação sistemática e de interpretação do conteúdo dos documentos (Heinemann, 2003). Consiste na sistematização e expressão do conteúdo de mensagens com o propósito de realizar deduções lógicas (Bardin, 2008) e tem por objetivo identificar os temas mais repetidos e associações mentais a que pretendem dar origem (Franco Ferrarotti, 1986). Atendendo aos objetivos do nosso estudo e às dimensões de análise do mesmo, a construção do sistema categorial foi feito *a priori* e *a posteriori* (Bardin, 2008).

A interpretação dos dados é a essência da investigação qualitativa (Flick, 2005). Caracterizado pela sua flexilbilidade, no processo de análise dos dados qualitativos é essencial que se cumpra uma descrição minuciosa dos procedimentos e dos critérios de decisão relativamente à manipulação dos dados que proporcionam a apresentação dos resultados (Coté et al., 1993). Assim, procedemos à redução, categorização e organização dos dados com base nos requisitos metodológicos específicos para análise de dados qualitativos (Bardin, 2008; Coté et al., 1993; Pereira & Leitão, 2007; Strauss & Corbin, 1990; Tesch, 1990).

A análise de conteúdo utilizada foi do tipo heurístico e confirmatória (Bardin, 2008). No que concerne às categorias construídas *a priori,* ou seja, estabelecidas antes da sua análise do conteúdo das entrevistas, foram estabelecidas tendo em conta o enquadramento teórico utilizado no estudo e os resultados obtidos de uma reflexão com especialistas na área e os objetivos do estudo. Por sua vez, no decurso da análise dos dados emergiram categorias que se revelaram pernitentes para a inclusão no presente estudo, tendo estas sido definidas a *posteriori.*

Bourdieu (1999) relata que a transcrição é parte integrante e fundamental da metodologia de pesquisa. Considerando que o *corpus* deste trabalho é constituído pelas entrevistas transcritas que foram efetuadas aos dirigentes em questão, o primeiro contacto no sentido de efetuar a sua análise baseou-se numa leitura flutuante das mesmas (Bardin, 2008), seguido do processo de codificação.

A análise de categorias é um procedimento que possibilita o agrupamento de dados de acordo com características comuns (Pereira & Leitão, 2007). Confere uma transformação de acordo com regras precisas dos dados em bruto do texto que, por enumeração, recorte e agregação, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão (Bardin, 2008) e engloba a escolha das regras de contagem (enumeração), a escolha de unidades de análise (recorte) e a escolha de categorias (classificação e agregação) (Pereira & Leitão, 2007).

De acordo com os objetivos desta pesquisa tornou-se necessária a identificação de dois tipos de unidades de análise (Bardin, 2008; Pereira & Leitão, 2007): (1) a unidade de registo considerada para análise foi de natureza temática - unidade semântica de registo; (2) a unidade de enumeração foi do tipo aritmética. Ao longo de todo este processo considerámos, com o maior rigor possível, os princípios técnicos que orientam a construção de um sistema categorial, ou seja, a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e a produtividade (Bardin, 2008), sem nunca renunciar a uma análise dos dados usando também o seu próprio ponto de vista (Ponte, 2008).

Ao longo da apresentação e discussão dos resultados os entrevistados serão identificados, pelo código que lhes foi atribuído, Entrevistado 1 a Entrevistado 5 (ou respetivas abreviaturas, e.g., Ent1), sem que seja feita qualquer referência direta ao nome dos participantes ou ao clube ao qual se encontrem vinculados no momento da realização da entrevista.

O tratamento dos dados foi efetuado mediante o recurso ao *software* de análise qualitativa de dados QSR-Nvivo (versão 12).

## 3.5. Análise da qualidade dos dados

A análise da qualidade dos dados qualitativos é um processo vital na utilização desta metodologia. Neste sentido, procedemos a uma análise da fiabilidade inter e intra-codificador de cerca de 10% das unidades de significado codificadas. A análise intra-codificador foi realizada pelo autor principal do estudo, que analisou a mesma porção das entrevistas com duas semanas de intervalo, aferindo a similaridade das unidades de significado estabelecidas em cada uma das categorias e sub-categorias. A análise Inter-codificador foi feita com recurso a dois doutorados experientes em metodologia qualitativa e conhecedores do objetivo do estudo que verificaram a adequação da codificação efetuada.

Ademais, ao longo de todo o percurso existiu um processo de auditoria, realizado por um elemento externo à investigação, mas conhecedor do desporto em causa e do objeto de estudo em questão, tratando-se de um ex-futebolista com grau mestre em Economia e Gestão em Inovação.

# 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O desígnio deste estudo consistiu, por um lado, em perceber como estão estruturadas as sociedades desportivas de futebol em Portugal, as suas dinâmicas organizacionais e, desse modo, interpretar a forma como os seus dirigentes desportivos de topo influenciam os procedimentos, práticas e estratégias e se, objetivamente, se efetiva a sua intervenção perante a informação recolhida. Por outro lado, procurar aceder ao entendimento que os mesmos possuem acerca das características específicas das suas estruturas dentro daquele que é o enquandramento competitivo em que se situam, nomeadamente as Ligas Profissionais de Futebol Portugal e Espanha.

Neste sentido, delineamos uma estratégia de investigação sustentada na realização de entrevistas semiestruturadas a dirigentes desportivos de topo, com características específicas.

Nesta fase, procedemos à descrição e interpretação dos dados recolhidos junto dos dirigentes, procurando, sempre que possível, fundamentá-los, confrontá-los e relacioná-los com a bibliografia científica disponível.

À semelhança da estrutura que apresentava o guião da entrevista, a apresentação e discussão dos resultados assenta em três partes distintas: (1) a primeira focalizada na caracterização da estrutura; (2) a segunda referente ao relacionamento interdepartamental, e; (3) a terceira que representa a ligação existente entre o departamento de futebol profissional e o departamento de formação. Neste sentido, a organização anteriormente apresentada plasma as três grandes dimensões de análise, que posteriormente se organizam e categorias e sub-categorias.

## 4.1. A estrutura

Neste estudo, definimos a caracterização da estrutura como a primeira das três dimensões a serem analisadas, tivemos em conta o conjunto de procedimentos realizados pelos dirigentes no sentido de implementarem uma estratégia que lhes permita, eficazmente, organizar, dinamizar e especializar toda a estrutura, mas também esclarecer o conhecimento de base necessário para efetuar todos esses procedimentos.

Na Figura 1 encontram-se esquematizadas as subcategorias que emergiram após a análise das entrevistas realizadas, decorrentes da dimensão “estrutura”.

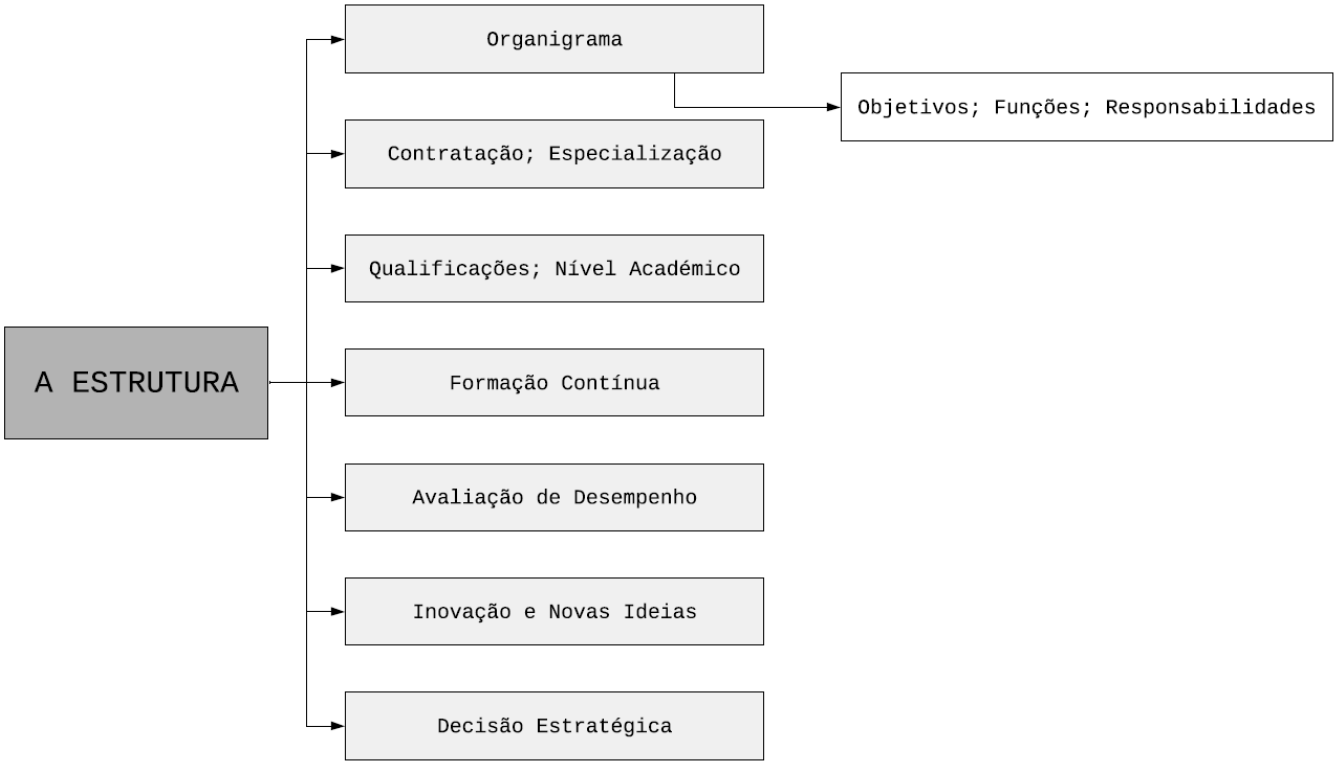


*Figura I - Representação gráfica das categorias e sub-categorias para a dimensão "Estrutura".*

### 4.1.1. Organigrama

Todos os dirigentes entrevistados confirmaram a existência, utilidade e necessidade de um organigrama da definição da estrutura em que estão envolidos. Esta categoria foi considerada essencial para a eficácia no seu funcionamemento.

> "Temos um organigrama feito, não apenas a nível macro do clube, mas depois para cada departamento. Ou seja, o organigrama existente no clube vai até ao nível mais detalhado da organização." (Entrevistado 2)

> "Nós, quando iniciámos o trabalho no departamento desportivo, fizemos um organigrama na estrutura (…) montámos o que era o organigrama. Eu sou um dos que pensa que esse organigrama tem que estar em branco e posteriormente inicia-se o processo de seleção das pessoas. Não sou da opinião que se deva ter já essas pessoas e adaptá-las. Creio que é importante ir conhecendo, pouco a pouco, as necessidades e funções de cada departamento e trabalhar com elas. Uma vez escolhidas todas as pessoas do organigrama, o que fizemos foi umas jornadas, em que estávamos todos juntos e explicámos às pessoas responsáveis, ao secretário técnico, ao diretor desportivo, o seu trabalho, expondo o que queríamos de cada pessoa e como tinha que ser feito." (Entrevistado 3)

> "Sim. Existe e ainda bem que assim o é, porque isso é a base para o trabalho de cada departamento, de cada pessoa ter sucesso (...) Foi um ponto que esta direção teve em conta, foi fazer conhecer o organigrama que tínhamos em mente e que queremos implementar e também explicar o porquê de ser assim" (Entrevistado 4)

Este aspeto encontra-se em concordância com o sugerido por Cury (2000), que considera que a estrutura organizacional é a combinação dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a maneira de integração, e como se apresentam tais elementos dentro da organização, intencionalmente construídas e reconstruídas para atingir objetivos específicos. Nenhuma

empresa existe sem processos, padrões, regulações e divisões de tarefas, isso faz parte da estrutura burocrática de qualquer entidade.

Já o cargo está definido no organigrama estrutural, com o seu nível hierárquico definido por meio de regras explicítas, área ou departamento de acção, o seu superior hierárquico ou subordinados (Chiavenato, 2000; Motta & Vasconcelos, 2002).

Todos os entrevistados atribuíram uma significativa importância ao organigrama, no entanto; o Ent5 faz referência à desatualização do mesmo e à necessidade desse processo de evolução da estrutura organizacional que se assume como prioritário.

> "Existe um organigrama completamente desatualizado (…) compreendo a necessidade e a importância de um organigrama (… Eu prefiro ter pessoas organizadas e dedicadas, mais até do que competentes (…) se nós estivermos com pessoas dedicadas e organizadas disfarçam, às vezes, alguma falta de competência (…) E o clube não tem um organigrama definido ao pormenor. Tem uma estrutura organizada, mas não tem esse organigrama (…) alertei para a necessidade de criarmos esse organigrama" (Entrevistado 5)

Relativamente a este tópico podemos encontrar na literatura a necessidade da mudança organizacional endógena que é uma função dos objetivos da organização e, portanto, é um processo intencional para aumentar a sua eficácia e eficiência;, por exemplo, uma otimização das instituições para reduzir as divergências entre os objetivos coletivos e individuais (Picot, Dietl, Franck, Fiedler, & Royer, 2012).

O Ent5 reforçou novamente a necessidade da existência de um organigrama na estrutura do clube afirmando que:

> "Às vezes o organigrama não existe no papel, formalmente, mas existe em termos práticos, em termos daquilo que é o funcionamento do dia-a-dia. Mas não existe tal como eu preciso e acho que deveria existir (…) não existe em termos formais, mas

> existe em termos materiais porque na prática cria-se, mas precisa de ser muito mais aperfeiçoado (…) Porque não existe o profissionalismo que nós, há pouco falávamos, não existe nada que obrigue ou que responsabilize.” (Entrevistado 5)

Siegfried, Schlesinger, Bayle, & Giauque (2015), sustentam que a influência da profissionalização nas organizações desportivas é um processo institucional de transformação que leva à racionalização organizacional, eficiência e gestão empresarial, e a importância que revela nos domínios do desporto e da administração.

#### 4.1.1.1. Objetivos, funções e responsabilidades

Tal como constatado nas declarações dos entrevistados foi unânime a confirmação do funcionamento de todos os departamentos por meio do estabelecimento de objetivos, funções e responsabilidades.

> "O clube, por assim dizer, está disposto nesse organigrama e cada um tem as suas próprias funções e tem um responsável máximo desses mesmos departamentos (…) Não há acumulação de funções e isso permite uma melhor gestão dos departamentos. (…) fica tudo interligado, mas ninguém se mete muito no trabalho um do outro, porque é tudo feito, também, pela competência e responsabilidades das pessoas que lá estão (…)" (Entrevistado 1)

> "Temos relativamente a cada departamento, uma definição de objetivos (…) de quem faz o quê e depois temos, naturalmente, (…) objetivos específicos para cada responsável de departamento." (Entrevistado 2)

> "Cada departamento sabe o que tem que trabalhar, o porquê de trabalhar essas questões e não outras, que outros, possivelmente, estão coligados com eles, por exemplo, na área do futebol nós temos o secretário técnico, o team manager, temos o diretor desportivo e, embora o organigrama seja muito especifico e direto, este permite perfeitamente perceber o que cada um faz (…) o nosso team manager faz sempre um bocadinho do que não devia (…) há sempre coisas em que nós, e tu deves saber, um diretor desportivo às vezes não tem que se preocupar com certas coisas, que no final do dia vais ter que fazer, vais ter que te preocupar, vais ter que dizer ao outro (…)" (Entrevistado 4)

> "(…) os nossos estatutos dizem tu és diretor para a área do futebol profissional, tu és diretor para o futebol de formação, tu és diretor para a área da comunicação, tu és diretor para as relações públicas e portanto define logo à partida as pessoas que são responsáveis por cada uma das áreas e portanto a esse nível, não só existem de facto os responsáveis por áreas, por departamentos, mas estatutariamente também estão definidos e portanto, é na resposta objetiva aí sim, tens essa responsabilidade (…) não existe é aquele organigrama que deveria existir da estrutura, e depois os funcionários

não estão alocados, cada um deles, a um determinado departamento. Naturalmente acabaram por se adaptar a este ou aquele (…)" (Entrevistado 5)

São vários os autores que assinalam a importância de significativas mudanças estruturais realizadas nas organizações modernas, nomeadamente com a divulgação de cargos, funções, tarefas, responsabilidades, direitos e deveres, realizadas por uma pessoa, com posições bem definidas no organigrama estrutural da organização, coordenados entre eles, contribuindo para um aumento da sua eficiência, na produção de resultados positivos estabelecidos como objetivos a alcançar (Almada, Fernando, Lopes, Vicente, & Vitória, 2008; Chiavenato, 2000; Mintzberg, 1995; Rodrigues, 2016).

### 4.1.2. Contratação e especialização

Considerámos nesta categoria a importância da contratação dos recursos humanos. Os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva da organização, são únicos e exclusivos (Arraya, 2014), representam a base de qualquer estrutura e os responsáveis pelo alcance de elevados níveis de produtividade e qualidade dos serviços (Rodrigues, 2016), constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização (Chiavenato, 2000), e a sua organização e controlo do pessoal permitem estabelecer as condições para a sua aquisição ou contratação, desenvolvimento e formação (Feliu & Labaut, 1991). Questionámos os entrevistados sobre a preponderância de matérias distintas, que variavam desde as caracterísiticas que identificavam nos canditatos até à especialização nos diferentes departamentos.

> "Cada um no seu departamento é competente, ou seja, nós temos um responsável máximo nos diferentes departamentos (…) E acho que o clube procurou, para liderar esses mesmo departamentos, as pessoas altamente especializadas e com competências para tal. As competências que essas pessoas foram adquirindo ao longo dos anos, ao longo dos estudos, permitiram que chegassem a um patamar de, não digo excelência, mas muito perto disso (…) ou seja, em todos os departamentos as pessoas que estão à frente conseguem aliar a experiência a todas as competências vividas no dia-a-dia que tiveram durante anos de carreira." (Entrevistado 1)

> "Nós definimos um perfil tipo daquilo que deve ser um colaborador do clube (…) e esse perfil tem um conjunto de características que são, digamos, base para qualquer pessoa e depois tem características especificas, dependendo da função. Normalmente exigimos já experiência adquirida e nas funções de chefia exigimos um determinado número de anos que podem ser diversos, 5/10 anos, dependendo daquilo que estamos a falar, como experiência em funções similares, sendo certo que na área do desporto muitas vezes esta temática é difícil porque não existe uma grande concorrência entre clubes na captação de recursos. Portanto às vezes é difícil encontrar no mercado uma pessoa que tenha a experiência específica no sector e, sobretudo quando avançamos para áreas mais concretas relacionadas com o desporto." (Entrevistado 2)

"O nível de especialização que o desporto hoje em Portugal atingiu é muito elevado, ou seja, (…) aquilo que nós sentimos nos grandes clubes é que a experiência e o nível de especialização são fundamentais e por isso é que temos alguns casos de pessoas que foram contratadas não no mercado português mas no mercado internacional (… ) e lutar por ter o maior grau de especialização possível com determinadas funções" (Entrevistado 2)

"Na contratação é muito importante a experiência. Conhecer o que é o clube. Eu creio que dentro daquilo que são os clubes desportivos, não são todos iguais (…) Se há uma pessoa que apresenta no seu currículo que trabalhou no seu dia-a-dia numa equipa com pressão e exigência, esse é um aval importante na hora de contratar (…) sim, eu creio que é muito importante para entrar num clube destes conhecer o que vais fazer e já o ter feito alguma vez e experimentado. Quando tu vais a um clube medianamente grande é muito importante já teres vivido essa experiência, porque as exigências ou as obrigações são diferentes de um clube grande para um pequeno. (…) não podes ter gente que não seja profissional, nem que esteja mal preparada para essas funções. Por vezes comete-se o erro de introduzir no departamento desportivo pessoas que trabalham há muitos anos no clube, mas noutros departamentos, e eu creio que isso é um erro. Antes de introduzir essa pessoa no departamento desportivo, é preciso primeiro avaliar o nível de conhecimento e as suas capacidades, porque para mim este departamento é um dos mais importantes, senão o mais importante, da estrutura de um clube." (Entrevistado 3)

"Os departamentos obviamente que tem que estar dotados de recursos, de terem o perfeito conhecimento, a perfeita noção do que é o *core-business* do clube (…) agora somos nós que definimos e que achamos que a pessoa A, B ou C corresponde ao perfil para esse departamento" (Entrevistado 4)

"Quando uma direção é formada nós tentamos recrutar pessoas… que tenham algumas valências que possam depois pôr ao serviço do clube (…) o grau académico por exemplo é um dos fatores, a experiência é outro dos fatores, a profissão que cada um de nós tem fora do âmbito do futebol é outro dos fatores, portanto, independentemente do grau académico que possa ter ou não nós temos essencialmente a necessidade de ir buscar pessoas que tenham conhecimento que possam disponibilizar e que possam no fundo rentabilizar e proteger o clube (…) (Entrevistado 5)

(…) portanto nós recrutamos sempre pessoas em função daquilo que são as suas formações profissionais que nos possam ser mais valias (…) essa formação na área é fundamental (…) currículo tem a ver a sua área de atuação profissional, aí inevitavelmente existe currículo, a pessoa se tem uma formação na área (…) vai fazer uma coisa qua também é fundamental e que no tempo em que está ao serviço do clube no fundo está também a fazer outra coisa, que é a formar o próprio funcionário do clube, que muitas vezes também tanta especialidade quanto isso mas vai aprendendo, vai tendo algum know how, fruto daquilo que é transmitido pelo próprio diretor, agora nós não temos a contratação como falou à pouco, não é uma contratação de um profissional (…)" (Entrevistado 5)

Os dirigentes envolvidos nas contratações identificaram os seguintes fatores. A experiência é considerada como um argumento significativo e relevante, sendo vários os estudos que a relacionam com as competências (Piéron, 1999; Rodrigues, 1995; Rosado, 1997, 2000).

A especialização é outra das condições consideradas relevantes na contratação para os diferentes departamentos da estrutura. As contratações centram-se em novas dinâmicas organizativas, numa maior segmentação e especialização nos papéis e funções necessários para abordar diferentes tarefas, novas interações intra ou interorganizacionais, bem como no processamento da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento (Almeida, 2011; Chiavenato, 2000; Legay, 2007; Reis, 2016).

"Nas características transversais a qualquer perfil, por um lado, exige-se compromisso. É uma das principais características, exige-se ambição, honestidade, capacidade de trabalho em equipa. Depois temos um conjunto de outros valores, como seja, alguma polivalência, um bocadinho parecido com aquilo que se procura no relvado (…) Mas digamos este é o primeiro "*layer*", este primeiro nível de características é algo que em qualquer entrevista está presente." (Entrevistado 2)

"A mim parece-me fundamental todas as pessoas terem um bom currículo e uma boa bagagem de vivências para ir para um clube como o (…)" (Entrevistado 3)

A necessidade da especialização é um aspeto que sai reforçado, quando relacionado com o aspeto anterior, na hora da admissão de colaboradores. Ademais, também consideram importante a existência de profissionais comprometidos e habilitados, com uma constante vontade diária de renovação das habilidades, garantindo um desempenho pessoal (Arraya, 2014; Arraya & Silva, 2014). Não obstante, alguns dirigentes referiram que consideravam que ser uma tarefa fácil encontrar colaboradores que preencham essas características ou critérios, pelo que admitimos que se possa, em determinandos momentos, relacionar currículo com experiência.

### 4.1.3. Qualificações e nível académico

De acordo com o dicionário Porto Editora o conceito da palavra "habilitações" é definida como: (1) Ato ou efeito de habilitar (-se); (2) aptidão; capacidade; (3) formalidades jurídicas que é preciso satisfazer para gozar de um direito; (4) título ou documento que habilita; (5) conjunto de qualificações académicas; (6) conhecimentos ou provas documentais necessárias para exercer ou requerer determinado cargo.

> *"Do ponto de vista de uma organização, o conhecimento é um activo, um valor que se aplica e do qual se tiram vantagens competitivas. Isto significa que o conhecimento não pode ser abandonado a si próprio. Tem de ser conservado na organização, desenvolvido e aplicado, ou seja, rentabilizado de forma a dar o máximo contributo para que a organização realize a sua missão e os seus objectivos." (Temudo de Castro, Cunha, & Leal, 2008)*

A identificação das qualificações, nomeadamente, as qualificações e competências académicas, foram a temática desta categoria. Os entrevistados manifestaram, unanimemente, que os argumentos referidos são fundamentais para a seleção dos integrantes da estrutura. O território do futebol é reconhecido como um produtor que gera várias possibilidades de emprego, não só para os atletas na sua prática, mas para um fluxo de profissionais que lhe dão suporte (Darn, 2011). Nesse ponto de vista importa que estes profissionais reúnam os requisitos da competência para que possam responder cabalmente aos desafios que a função requer (Reis, 2016), colocando em prática os conhecimentos, atitudes e rasgos de personalidade para realizar uma determinada actividade (Pereda & Berrocal, 1999).

> "Procura-se muito que este grau de especialização seja efetivo e, portanto, aposta-se, não apenas, na experiência, mas também é fundamental hoje em dia, uma pessoa que traga uma qualificação técnica do ponto de vista de licenciatura ou do mestrado, e isto era uma exigência que há 20 anos provavelmente não existia. Exigimos

muito uma boa formação académica, uma boa experiência profissional, e no fundo um currículo que seja forte. Não concebo que hoje, numa estrutura como a do (clube) entrem pessoas inexperientes. Entrarão para fazer estágios, para funções menos qualificadas, mas nas funções mais relevantes, diretores de primeira e segunda linha é sempre muito importante juntar um perfil académico a uma boa experiência profissional" (Entrevistado 2)

"Para mim a formação é fundamental. O conhecimento do trabalho de campo é fundamental e importante, mas o nível académico é algo fundamental." (Entrevistado 3)

"Ao nível dos funcionários, acho que hoje num clube é, cada vez mais insustentável, completamente insustentável, pelo menos com margem de progressão, completamente impossível, se não tivermos pessoas especializadas nas várias áreas. Impossível! (…) o grau de exigência em termos daquilo que são as várias entidades com quem nos relacionamos, e que são profissionais, exigem para que haja competência e profissionalismo deste lado também" (Entrevistado 5)

Em todos os dirigentes, destacou-se uma unanimidade na alusão à relevância da qualificação e das competências específicas como um fator imprescídivel, assumindo que são essenciais para o emprego, a competitividade, a coesão social e o desenvolvimento individual das pessoas (Parlamento Europeu, 2008). Sendo uma parte do resultado da aprendizagem, o termo competência, é definido como a capacidade demonstrada para utilizar conhecimentos, destrezas e habilidades pessoais, socias e metodológicas em situacões de estudo ou de trabalho, e no desenvolvimento profissional e pessoal (ANECA, 2012). Portanto, as competências profissionais específicas, são os comportamentos que devem ser desenvolvidos ao colocar em prática os conhecimentos, procedimentos, capacidades e atitudes adaptadas ao desempenho adequado da atividade profissional, sendo próprias, técnicas e específicas de cada programa de formação ou título (Campos-Izquierdo, 2010; Dorian, 2006; Pereda & Berrocal, 1999). São estas as oportunidade reais para estabelecer uma união eficaz e de qualidade entre formação, sociedade, mercado de trabalho e desempenho profissional (García-Tascón, Torres-Pinazo, Teva-Villén, & Morales-Cevidanes, 2018).

### 4.1.4. Formação contínua

Dentro do conjunto de aspectos identificados, a formação contínua, foi considerada como uma tarefa fundamental e uma das prioridades da nossa análise da organização das estruturas desportivas. Drucker & Stone (1998) definem, entre outros valores, que a formação ou desenvolvimentos contínuos são uma das tarefas imprescindíveis da gestão, e desde esse ponto de vista desafiámos os entrevistados a nos transmitirem de que forma esta temática está presente no quotidiano da sociedade desportiva.

> "(…) é do conhecimento público que todos os treinadores, têm que constantemente, fazer esse tipo de formações. No entanto, aqui no (clube) o lugar onde é preciso se manter mais atualizado, é na área do departamento médico e no gabinete de rendimento desportivo, que abrange fisioterapeutas, readaptadores, e preparadores físicos, que se mantém em constante evolução. São aquelas pessoas que mais formações tiram. São eles que definem que tipo de formação (…) eles acham necessário. Eles procuram em função de aquilo que vão estudando e pelo conhecimento que reconhecem importante." (Entrevistado 1)

> "Nós temos um plano de formação anual que endereça necessidades básicas e necessidades específicas. (…) é fundamental que as pessoas dominem ferramentas como sejam o "*Exel*", o "*Word*" ou os sistemas *Business Inteligence*, que temos aqui e importa que seja feita muita formação. (…) nesse plano de formação anual, faz-se uma identificação das lacunas que cada colaborador possa ter (…) em função das carências identificadas, é feito um plano específico para cada uma das pessoas. Depois fazem-se formações de carácter genérico, não numa especialização, por exemplo, em liderança ou em gestão de equipas. Essa é uma matéria que todos os anos abarca cerca de (x) colaboradores. Fazemos depois formações técnicas, dependendo daquilo que, efetivamente, é a necessidade específica de um departamento. Todos os nossos responsáveis na área da informática têm de estar permanentemente atualizados, portanto, nessa área fazem muita formação" (Entrevistado 2)

> "Não temos propriamente uma compensação por o colaborador fazer essa formação, porque no fundo, ele próprio quando aceita fazer essa formação, está a investir uma parte do seu tempo, e no final, sairá mais robusto, mais forte. Não temos

tido até hoje casos de pessoas que queiram fazer a formação e depois desistam a meio do processo. Normalmente, os próprios colaboradores, têm uma grande apetência para participar nessas ações de formação." (Entrevistado 2)

"(…) não temos nenhuma formação que seja assegurada por recursos internos. O departamento de recursos humanos é quem tem esta responsabilidade de fazer o plano de formação anual, e depois tem também num dos seus objetivos, que grau de cumprimento do plano de formação anual seja superior a 95%, ou seja, não só as ações são realizadas, como para além disso, os participantes que estão identificados para cada uma das ações obtenha a sua certificação, que pode ser técnica ou ação técnica, mas normalmente são sempre assegurados por entidades externas. Aliás, gostamos de fazer com diferentes identidades. É raríssimo termos ações de formação feitas pelos nossos recursos, o que temos sim, é um sistema de comunicação permanente relativamente aquilo que são os objetivos, organização e estratégia." (Entrevistado 2)

"(…) do mês de setembro até dezembro deixamos trabalhar, e aí voltamos a fazer outra reunião, com o intuito de fazer um *in-put* de tudo o que se realizou. O que estava bem feito, o que estava mal feito e o que se podia melhorar. Criamos a capacidade para adaptarmos as coisas que, eventualmente, pudessem não ter sido bem entendidas. No clube tem de haver uma aprendizagem permanente, com tempo e liberdade para trabalhar o profissional de cada departamento, no entanto, devem existir jornadas de reflexão e de análise do trabalho feito. Provavelmente no final da época faremos outra (…) (Entrevitado 3)

"Quem não fizer hoje atualizações constantes está desatualizado no dia seguinte (…) já não se emprega o amigo, o conhecido ou o familiar. Hoje emprega-se a pessoa que tem valências, competências, formação e acima de tudo mantêm-se o emprego daqueles que tem vontade para se manterem atualizados, porque, quando estagnamos na profissão que for, estamos a criar dois problemas. À instituição e a nós próprios. Porque não evoluindo comprometemos, por um lado, o nosso posto de trabalho, e por outro, estamos também a colocar em causa a nossa própria entidade patronal. O grau de exigência hoje é tanto, que nós não podemos deixar de fazer permanente formação, reciclagem, para podermos estar sempre permanentemente atualizados. E, portanto, sem dúvida nenhuma que este é um critério fundamental" (Entrevistado 5)

A formação contínua de todos os colaboradores está fortemente implicada no discurso de todos os entrevistados, com atividades desenvolvidas especificamente, em torno do universo do trabalho e das suas exigências. O Ent1 referiu que as formações contínuas são normalmente efetuadas pelo departamento médico ou pelo departamento de rendimento desportivo. Relativamente a este tópico, a literatura é extensa, estando descritas as suas potencialidades e aplicabilidade. Esta necessidade de renovação constante é caracterizada por inúmeras formas e modalidades de caráter formativo, e corresponde às necessidades evolutivas da sociedade e dos indivíduos que têm de as enfrentar (Rodrigues, 2016), uma vez que: (1) representa uma poderosa e sustentável vantagem competitiva (Jackson, Hitt, & Denisi, 2003); (2) promove o permanente desenvolvimento da capacidade dos profissionais envolvidos no alcance de metas e objetivos organizacionais (Thofehrn, Muniz, & Silva, 2000), e; (3) assegura a inserção das pessoas numa sociedade caracterizada por um poderoso conhecimento à escala universal (Silva, 2003).

O dinamismo operacional traz, entre outros fatores, uma permanente renovação de estratégias e atuação. Adaptar, evoluir, renovar exige um contínuo esforço na procura de novos conhecimentos ou atualizações do já dominado (Diehl & Souza, 2007). Os entrevistados enunciaram determinadas opções em que identificaram a aplicabilidade da formação contínua. No entanto, apenas os entrevistados 2 e 3 disponibilizam um programa que se encontra definido. O Ent2 assegurou ainda que a formação continua é realizada e garantida para toda a estrurura, e revela que a mesma é assegurada por entidades externas e sempre que são efetuadas é obrigatório que as façam entidades diferentes.

> "Normalmente o nosso departamento jurídico tem ações na Liga, tem formações na Liga, e o nosso secretário técnico também tem ações na Liga e formações na Liga, em que se vão atualizando e vão tomando conhecimento das novas regras do futebol." (Entrevistado 4)

> "Quando me pergunta se tem previstas ou implementadas formações contínuas, nós não temos previstas formações ministradas por nós, o que nós temos é sempre a

> disponibilidade para podermos participar e aprender e sermos digamos, participantes ativos nas várias formações independentemente das áreas de trabalho a que se reportem, e temos pessoas neste momento na estrutura que fizeram nos últimos 4 anos mais formação que alguma vez terão feito em 30 anos que estão para trás (…) nós temos que estar permanentemente atualizados e não as fazendo nós, estamos permanentemente atentos àquelas que são de fora porque só assim é que conseguimos estar a par e não ser surpreendidos. Portanto já acabei por responder um pouco a quem as define." (Entrevistado 5)

Quer o Ent4, quer o Ent5 revelaram, que os integrantes das suas estruturas, recorrem a uma programação de formações disponibilizadas por instituições externas ou ações de formação específicas, nomeadamente, das instituições que regulam as competições em que estão incorporados. A essência da aprendizagem contínua parece ser criada a partir de certas características organizacionais, que seriam promovidos por elementos representativos da cultura organizacional (Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995), envolvendo um entendimento da formação contínua naquilo que são as suas dimensões pessoais, sociais e profissionais (Rodrigues, 2016).

### 4.1.5. Avaliação de desempenho

A função de controlo de toda a atividade envolve a avaliação das atividades da organização no sentido de se aferir se esta está a atingir os seus objetivos (Kawasnicka, 1981). Deste modo, introduzimos a tarefa desta categoria, que consiste, na identificação da existência da avaliação de desempenho na estrutura desportiva. Neste processo de funcionamento e desempenho das organizações, procuram-se soluções para os desafios que emergem dentro do sistema organizativo, importante na sustentabilidade e nos objetivos estratégicos da organização e respetivos recursos humanos (Costa, 2013; Lucena & Marcelino, 2014; Peixoto & Caetano, 2013). Entende-se, dessa forma, que a avaliação de desempenho permite o desenvolvimento de equipas de alta performance dentro das organizações contribuindo, de modo considerável, para o resultado geral dos negócios, na medida em que, avaliadores e colaboradores, passam a exercer as suas funções em sintonia com os objetivos estratégicos definidos pelas organizações (Saltoleto & Carvalho, 2018).

De um modo geral, a avaliação de desempenho, deve ter como propósito, aumentar o desempenho organizacional como consequência da uma melhoria do desempenho dos colaboradores (Pereira, 2013). Robbins (1978), defende a existência de medidas corretivas no caso da não obtenção dos resultados esperados. Essas metas e indicadores de desempenho, definidos pelas funções e responsabilidades, podem implicar um sistema de recompensas ou punições (Mentor, 2006; Nascimento, Lerner, & Reginato, 2007), adequados ao nível de complexidade, habilidades e competências que lhes são designados (Bowditch & Buono, 1992), que no fundo são, justamente, os propósitos que se procuram com a avaliação de desempenho (Nascimento, Reginato, & Lerner, 2008).

> "(…) avaliamos dia-a-dia, semana a semana e ano a ano, como é que as coisas estão a correr (…). no clube tem havido sempre um crescimento enorme, ou seja, há que também valorizar o trabalho dessas pessoas, por isso a avaliação de desempenho, no nosso caso, tem sido sempre positiva (...) todas as pessoas que estão à frente dos departamentos têm cumprido, e bem, com as suas obrigações (…) há uma liberdade

para cada pessoa desse departamento, para esses líderes dos departamentos, de tomarem decisões, como consequência da competência e do trabalho bem feito. Obviamente temos o presidente, temos a mim, temos o vice-presidente, mas como o trabalho é feito com tanta competência nós temos poucas coisas a apontar (…)" (Entrevistado 1)

"Eu gosto muito de tratar diretamente. As pessoas que trabalham em cada departamento têm de ter um conhecimento pessoal no boca-a-boca entre pessoas. O que fazemos é deixar trabalhar essa pessoa e quando existe a necessidade de executar ou modificar algo, falamos e explicamos diretamente. Creio que é muito mais pessoal. O formato de email ou de um computador parece-me muito frio. É mais fácil explicar a uma pessoa que preferes isto por (…) e dar-lhe essas explicações, porque o que isso faz é que a pessoa entende porque estás a fazer isso. Nós explicamos o porquê! Queremos isto desta maneira, queremos que te fixes nisto." (Entrevistado 3)

"Chamamos-lhe avaliação contínua e de constante comunicação com as pessoas com quem trabalhamos. Em grandes departamentos, muitas vezes, creio haver o erro de existir demasiada frieza, demasiado contacto apenas por computador ou só por email. Eu acredito muito no contacto direto, no contacto pessoal, porque isso faz-te gerar mais informação, que a outra parte te explique como faz as coisas e ao mesmo tempo que melhore a tua própria entidade. Se apenas lhe pedes uma coisa e ele só cumpre, não deixa de ser algo frio. Creio ser muito melhor a avaliação contínua, o contacto direto, para melhorar isto e aquilo, poder detetar alguma coisa que não tenhas visto. É um desgaste pessoal maior, mas creio que é melhor para ter mais quantidade e melhor informação." (Entrevistado 3)

"Na área desportiva, naquele que é o funcionamento interno do meu departamento sim há uma avaliação própria nossa, que creio que existe em todos os departamentos. No entanto, cada departamento tem a sua avaliação normal e depois passam o filtro de uma auditoria." (Entrevistado 3)

Do ponto de vista de todos os entrevistados a avaliação de desempenho e resultados é um processo de extrema importância nas organizações (Martins, Girão, Filho, & Araújo, 2013), que se revela indispensável para o funcionamento

destas. Não obstante, essa avaliação é pensada e executada de diferentes formas. O Ent1 referiu a existência de um processo de avaliação constante, ao longo do ano, sem uma cronologia de avaliação estabelecida, que recai, em termos gerais, nos responsáveis de cada departamento, ressalvando a intervenção de superiores hierárquicos em caso de necessidade. Por sua vez, o Ent3 enfatiza a proximidade institucional que permite canais de informação mais diretos, de maior confiança, identificando-o como uma avaliação direta. São distintas as formas de avaliar o desempenho organizacional, de estabelecer objetivos, e estas têm sofrido alterações ao longo das últimas décadas, em virtude da mudança do ambiente e das necessidades das organizações (Bititci, Garengo, Dörfle, & Nudurupati, 2011; Ghalayini & Noble, 1996).

> "Nós fazemos uma reunião a cada dois, três meses e se entre uma avaliação e a outra detetamos que alguma coisa não está a ser bem feita, esta é comunicada e explicada à pessoa. Existe a avaliação contínua dentro daquilo que são as etapas de trabalho, em determinados períodos, evoluindo e melhorando, não cortando a liberdade de realizar o trabalho. Fazemos a cada dois ou três meses, uma análise ao trabalho realizado, com o intuito de melhorar ou ainda, modificar coisas que possam estar a ser bem feitas" (Entrevistado 3)

> "Não, não contempla. (…) fazemos essa avaliação, duas a três vezes por ano, trimestralmente ou quadrimestral, e tem a ver com uma avaliação que é feita de cada departamento, relativamente aquelas pessoas que, na prática, estão alocadas a esses departamentos e que depois reportam à própria direção, neste caso ao presidente. Essa avaliação é acompanhada pelo presidente, nas reuniões semanais. Mas não fazemos uma avaliação quantitativa, no sentido de atribuir uma classificação de x a y, isso não fazemos, agora fazemos a avaliação permanente (…) que é realizada, numa primeira instância, pela estrutura de chefia de cada departamento, e depois, uma avaliação mais genérica feita por toda a direção e pelo presidente (…)" (Entrevistado 5)

Já os Ent3 e Ent5 indicaram a existência de um controlo avaliativo, estabelecido por períodos, "cada dois, três meses", em que são reportadas as informações oportunas. O Ent3 não faz referência a uma avaliação promovida

pela chefia do próprio departamento; no entanto, essa avaliação é feita pela estrutura do Ent5, que confirma não existir, uma avaliação quantitativa. São feitas algumas referências a determinadas regras, que são clarificadas para todos os participantes do processo de avaliação de desempenho organizacional, e que são apresentadas no início de cada período que servirá de base para essa mesma avaliação (Cohen & Fink, 2003), podendo o ambiente, ou a estratégia dos negócios, levar à necessidade de padrões avaliativos novos ou revistos (Melnyk, Bititci, Platts, Tobias, & Andersen, 2013).

No caso do Ent3, deduz-se que exista uma proximidade das pessoas envolvidas neste processo, numa abrangência geral a diferentes níveis de colaboração, contribuindo para o desenvolvimento de todos (Figueiredo, 2016),

> "O que fazemos todos os anos é uma definição, portanto, nós temos uma reunião anual que ocorre em junho e nessa altura definimos aqueles que são os objetivos da organização. E os objetivos da organização aparecem, normalmente, em alguns pilares distintos, em objetivos desportivos (…) Depois temos objetivos de rentabilidade, de faturação, de horas de formação, de infraestruturas que temos para desenvolver. Estes objetivos são macro, são apresentados pelo presidente e por mim todos os anos nesta reunião que é chamada reunião de quadros, em que estão envolvidos cerca de (x) pessoas. Destes objetivos da organização passamos para um segundo passo que é a definição de objetivos para cada departamento e, portanto, o departamento fará, não apenas cumprir com os objetivos a nível macro, mas também tem uma série de objetivos que já não contribuem para o objetivo macro, mas que são importantes. Deste objetivo departamental vamos fazendo num formato cascata até ao objetivo individual, ou seja, todos os anos depois desta reunião de junho algures durante o primeiro trimestre da época todos os departamentos têm de ter os seus objetivos, 5 a 6 objetivos que estão identificados, até chegar ao nível do colaborador que também terá 5 a 6 objetivos identificados." (Entrevistado 2)

> Nós chamamos a isso a metodologia chamada *Balance Scorecard*, que é, no fundo, estabelecer para cada colaborador o objetivo em 4 dimensões. Aquilo que fazemos é uma pilotagem que nos permite identificar que existe uma completa comunhão entre os objetivos da organização e os objetivos individuais, ou seja, se eu tenho um objetivo na organização que depois não aparece nos objetivos individuais alguma coisa está errada e se eu tiver nos objetivos individuais um determinado conjunto

de objetivos que não contribuem para o objetivo da organização alguma coisa está errada, portanto, tentamos que haja aqui um formato *top down* e *bottom up* em que sa pessoas estão permanentemente a trabalhar. No final estes são avaliados em duas grandes vertentes, o desempenho e o seu potencial. Uma pessoa que não tenha um forte potencial, não significa que não tenha um forte desempenho, e uma pessoa que tenha um fraco desempenho, não quer dizer que não tenha um forte potencial, portanto separamos estas duas situações (…) (Entrevistado 2)

Na estrutura da sociedade desportiva do Ent2, começa por ser revelado o esquema relacionado com os objetivos da organização, fundamentando a dinâmica existente no clube. Constata-se que está claramente implementado o processo estratégico de avaliação de desempenho, bem como a atribuição de recompensas ou punições. O instrumento de avaliação utilizado neste caso concreto, o *Balanced Scorecard*, está identificado como umas das ferramentas no processo de avaliação de desempenho, e foi criado por Kaplan e Norton, (1992), com o intuito de dar resposta à necessidade de incluir informação financeira e não financeira. Mede o desempenho organizacional de acordo com quatro perspetivas, sendo que para cada uma delas as organizações devem determinar objetivos e medidas para monitorizar o nível de cumprimento dos objetivos. As perspetivas são: (1) satisfação do cliente e qualidade do serviço prestado; (2) processos internos da organização de satisfação dos clientes; (3) inovação, aprendizagem e motivação e satisfação dos funcionários, e; (4) e o sucesso financeiro. A nível empresarial, estes processos financeiros têm aumentado, progressivamente, na esfera de utilização das organizações desportivas como forma de desenvolver e gerir uma estratégia adequada (Marques, 2016), em certa medida justificado pelo seu potencial de aplicação, não só, nos processos financeiros, como também na apresentação da visão e estratégia, essenciais nestas organizações (Becsky, 2011).

"Existe sempre uma correlação entre a avaliação e aquilo, que efetivamente a pessoa pode beneficiar. Não basta dizer que foi bem avaliado se depois isso não se refletir de maneira nenhuma e o empregado pode sentir-se de alguma forma desmotivado." (Entrevistado 2)

> "Sei que irá ser implementada essa avaliação (…) uma das ideias é haver essa avaliação. Não sei como farão a premiação, mas, normalmente, haverá prémios para todos ou promoções. Não sei! Consoante o desempenho ou performance de cada departamento. (…) neste momento não é uma medida imediata que irão implementar, mas que no futuro irá acontecer. Tudo internamente, será muito por esse caminho. Uma chefia em cada departamento que irá avaliar, obviamente, quem está a trabalhar no mesmo." (Entrevistado 4)

> (…) relativamente ao desempenho de cada departamento, de cada funcionário, avaliamos e por isso é que equacionamos, muitas vezes, a sua substituição." (Entrevistado 5)

Apesar de não estar implementado o processo de avaliação de desempenho e o recurso ao sistema de recompensas ou punições, o Ent4 define como uma prioridade a sua implementação. Identifica que será uma avaliação interna e, numa primeira instância, atribuída à chefia do respetivo departamento. Na organização do Ent2, a avaliação e o respetivo sistema de recompensas, está perfeitamente identificado e estabelecido, reconhecido por Saltoleto e Carvalho (2018), quando referem a necessidade de um conhecimento prévio da presença de um processo de avaliação e análise, assumindo as habilidades e recompensando o colaborador.

O Ent5, não definindo a atribuição de recompensas, não deixou de fazer referência aquela que se considera como sendo uma punição severa ou definitiva, a substituição do colaborador. Esta matéria, em particular, pode até ser preocupante, na medida em que, uma parte significativa do conhecimento produzido acaba por ser armazenado apenas na mente das pessoas, a rotatividade, as aposentações e transferências de pessoal levariam a perda de *know-how* e capital intelectual (Cavazotte, Jr., & Turano, 2015).

Um sistema de avaliação, seja ele relacionado com as próprias operações ou com gestores, deve-se pautar por princípios claramente definidos, sobretudo no que concerne à definição dos critérios de avaliação, ao entendimento desses critérios pelos avaliados, e ainda a medidas justas de mensuração e

recompensas ou punições (Anthony & Govindarajan, 2002; Cohen & Fink, 2003; Netemeyer, Brashear-Alejandro, & Boles, 2004; Oliveira, 2002; Pereira, 2001), relacionando sempre o desempenho apresentado e o realizado (Nascimento et al., 2008). As pessoas, por regra, esquecem comportamentos ignorados, evitam os comportamentos punidos e são propensos a repetir comportamentos recompensados (Cohen & Fink, 2003), devendo-se premiar a eficácia, tornando, por esta razão, as metas exequíveis e claramente divulgadas pelos responsáveis pela sua definição, punindo aqueles não tão eficazes (Nascimento et al., 2007). O regulamento destas recompensas, diretamente relacionadas com a função, tende a resultar num nivel alto de desempenho geral (Cohen & Fink, 2003).

Reorganizar e planear é uma consequência da própria avaliação dos indivíduos ao seu desempenho. Resulta de uma comparação e correção das suas ações. Nesse sentido, importa avaliar, examinar, controlar e regular o desempenho geral (Robbins, 1978).

### 4.1.6. Inovação e novas ideias

Nesta categoria tentámos perceber de que forma a inovação e as novas ideias estavam presentes no quotidiano das estruturas. Atualmente, novas ideias e boas soluções surgem, quase na sua totalidade, como resultado de atitudes colaborativas e de trabalho coletivo entre vários agentes. As operações iniciam-se no capital humano, e são essas as fontes de inovação. O dinheiro é importante, as máquinas trabalham muitas vezes melhor que qualquer ser humano, mas não criam nem pensam (Hoss, 2003). A concretização da colaboração e o estímulo a uma atitude de partilha, impulsionam a inovação, algo fundamental para o sucesso empresarial e é essa gestão de desempenho individual que pode ser considerada como um elemento fundamental para implementar inovações e alcançar vantagens competitivas (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Hamel, 2007).

> "Todos os departamentos estão legitimados a transmitirem ideias que possam ser positivas, numa prespetiva de evolução e que possam significar melhorias, incluindo os próprios jogadores, treinadores ou roupeiros. (…) o futebol não é um corpo morto, estão sempre coisas novas a aparecer e surgem-me com bastante frequência novas ideias de variados departamentos. Depois, temos que avaliar os custos dessas ideias, o tempo que temos para fazer isso (…) Eu este ano tenho planeado fazer uma reunião com os diversos departamentos, para saber o que é que decorreu de mal este ano, e o que é que pode ser melhorado." (Entrevistado 1)

> "No âmbito daquilo que são os nossos valores, a inovação aparece com um valor critico do clube. Temos a solidariedade, a ambição, mas também a inovação. (…) no plano estratégico que temos a 10 anos (…) existe um conjunto de valores que serão os valores do clube e a onde a inovação, desse ponto de vista está, permanentemente, presente. Nas situações concretas em que um colaborador tenha um objetivo na área da inovação, e isto é mais fácil fazer nas áreas tecnológicas que na área comercial, por exemplo, na área financeira ou na área dos recursos humanos, é mais fácil fazer no futebol de formação, é menos fácil fazer no futebol profissional, porque no futebol profissional aquilo que se procura é um resultado imediato, rendimento, enquanto que no futebol de formação aquilo que se procura é um desenvolvimento a médio/longo prazo. E, portanto, eu consigo introduzir mais temas de inovação sempre que não tenha

esse objetivo imediato ali presente e consigo introduzir menos temas de inovação quando o objetivo é permanente. Temos incentivado as pessoas porque isso faz parte dos nossos valores, (…) todos os anos destacamos aquilo que foi inovador na organização e inclusivamente (…) do ponto de vista histórico, temos sempre o prémio inovação em que apresentamos 3 projetos que foram suficientemente inovadores e depois os sócios votam relativamente aquilo que consideram o mais interessante, (…) portanto há um incentivo forte, efetivamente, na temática da inovação e eu acho que se perguntar a cada um dos colaboradores do clube, se se sentem atraídos pela inovação, eu creio que eles dirão que sim. Bem pelo contrário! Dirão que nada os impede de tentarem ser inovadores e, portanto, é uma das características da organização." (Entrevistado 2)

"(…) as pessoas têm a liberdade para contribuir com novas ideias ou novas informações. Nós não nos limitamos a relatórios fechados ou numa forma de trabalhar onde só tens que cumprir 3 objetivos. Se existe um objetivo, ou algo novo, estamos abertos a que essa ideia possa ser apresentada e acredito que isso proporciona o crescimento desse departamento. Se te chegam mais informações ou mais possibilidades isso faz-te refletir e crescer como departamento. Sim! É verdade que dentro do departamento desportivo, a maior parte das linhas de pensamento são muito concretas, e o trabalho a realizar é muito claro; no entanto, isso não significa que não estejas aberto a outras opções, a novos objetivos ou novas ideias que as pessoas, no seu departamento, te possam apresentar (…)" (Entrevistado 3)

"Já temos pessoas a entrar com novas ideias, com inovações (…) Qualquer ideia, seja do marketing ou de outros departamentos, que seja pensada ou que se queira implementar terá sempre de passar pela aprovação do departamento de futebol. Provavelmente já tive mais reuniões com o departamento de marketing do que com a comunicação. Está sempre muito alinhado com o futebol sempre, o marketing, agora com novas pessoas a entrar, com novas ideias, com novas mentalidades (…) Mas tudo o que pensam terá sempre de passar por nós." (Entrevistado 4)

"Na prática diz-se: quem quer encontra solução quem não quer arranja desculpa. E, portanto, é preciso inovar, inovar a todos os níveis, na informática, nos conteúdos, naquilo que é a nossa formação, ou seja, querer estar sempre atualizado. Para isso é preciso que as pessoas tenham uma vontade própria, sendo que, depois dentro da

própria estrutura e dentro do próprio departamento há quem faça e quem não faça." (Entrevistado 5)

Nas opiniões dos entrevistados a inovação está definida como parte fundamental na estratégia do clube, tendo todos eles, demonstrado um propósito muito claro do que representa essa característica para a organização. A inovação deve estar representada por uma capacidade de renovação, promovida sob a forma de direitos comerciais sustentados na lei, na propriedade intelectual, e em ativos e talentos intangíveis, capazes de gerar e disponibilizar no mercado novos produtos e serviços (Edvinsson & Malone, 1998).

Foi consensual entre os entrevistados, que esses atributos estão muito relacionados com o valor dos recursos humanos de cada estrutura, reflectido essencialmente nas suas valências e competências. As organizações desportivas procuram inovações a criação de novos conhecimentos, e defendem ser necessário a implementação e utilização dessas inovações, envolvendo uma articulação e uma troca de ideias dentro dos recursos humanos. Os colaboradores garantem a execução de processos de trabalho e resultados gerando sistemáticamente novas informações, conhecimento e inovação (Girginov, Toohey, & Willem, 2015; Jansen, Tempelaar, Bosch, & Volberda, 2009; Martins, Lopes, Souza, & Barbosa, 2016).

Embora a inovação seja considerada como imprescindível para todos os entrevistados, o Ent2, em particular, descreve a inovação como um dos valores críticos daquele que é o plano estratégico do clube, que se pode repercutir como uma forma de promover e sustentar uma vantagem sobre a concorrência. Neste planeamento, tal como refere Porter (2004), é indispensável a existência da inovação, que englobe e esteja inserida numa direção estratégica consistente, com competência organizacional e capacidade de inovar.

### 4.1.7. Decisão estratégica

Gestão é a arte de liderar uma empresa, combinando os recursos que possui, a fim de atingir os objetivos em condições de produção máxima (Petronel & Florentina, 2013). A importância desta categoria é transmitida, desde logo, por aquilo que pode significar uma decisão numa organização, independentemente do ramo profissional em que se encontre. Uma organização desportiva é entendida como um conjunto de princípios que comandam a atividade de um "clube" ou qualquer outro "organismo desportivo", através de uma gestão ajustada e inteligente, envolvendo processos de tomada de decisão compatíveis com os recursos disponíveis, considerando o que se designa por desenvolvimento sustentado (Pires, 2007). É constituida por decisões, desde o nível mais baixo na hierarquia até a cúpula, com maior impacto ou responsabilidades (Cury, 2000; Petronel & Florentina, 2013) e uma importante ferramenta de gestão de pessoas, de modo que as informações obtidas suportem a tomada de decisão dos superiores imediatos (Lima, 2016).

> "A última palavra é sempre a do presidente. (…) em tudo o que nós queiramos implementar ou alterar. (…) a informação já chega a ele de uma forma bastante filtrada por assim dizer, e ele é um bocado sim ou não. Ele tenta saber as vantagens e as desvantagens desse procedimento, e como pessoa interessada que é, percebendo, que normalmente, é para evoluir o clube, para evoluir o trabalho dos jogadores ou de qualquer departamento. Normalmente, ele está sempre de acordo! Na decisão pode influenciar os custos mais elevados. Tem de ser ele a dar o OK." (Entrevistado 1)

> "Não há uma resposta preto ou branco em relação a essa situação. Nós temos na organização vários comités de decisão ou definição estratégica. Começamos pela direção do cube que é uma direção eleita a cada 4 anos e essa direção tem acima de tudo uma decisão a nível dos objetivos e da estratégia. (…) funcionam como se fossem uma espécie de conselho geral estratégico nos objetivos de um mandato, mais do que nos objetivos específicos de um ano, onde é definida a estratégia ao longo do ano e depois é feita uma pilotagem. "(…) temos depois, no âmbito do futebol, um conselho de administração da SAD, que toma decisões regulares ao longo da época e são, normalmente, decisões colegiais (…), é uma decisão em que todos os administradores

são ouvidos. Naturalmente que se for preciso eleger uma pessoa que toma a decisão será o presidente, mas normalmente é uma decisão colegial." (Entrevistado 2)

"Existe uma hierarquia de responsabilidades e a máxima pessoa da pirâmide é a que toma a decisão final, no entanto, não é uma decisão única e sua. Se existem colaboradores que entendem que uma decisão não é a melhor ele ouve e respeita as opiniões de todos, mesmo sendo o chefe o responsável máximo. Entendo que deva existir um consenso, sabendo que há um responsável final na decisão que é o responsável máximo. Valoriza-se sem retirar a responsabilidade. Há um responsável máximo nas decisões, que não decide sozinho, respeita, ouve e atende as opiniões dos outros. Senão não fazia sentido ter colaboradores. É compreensível, que eu tendo a meu lado bons profissionais, que te ajudam, não vá tomar uma decisão sozinho. Num grupo de trabalho, tens que os ouvir e que eles te ouçam também, mesmo sendo tua a responsabilidade final. Se não ouves o teu grupo de trabalho é preferível não o ter." (Entrevistado 3)

"Somos um grupo pequeno de pessoas, em quem confiamos e reconhecemos competências, que são ouvidas, onde existe a partilha de informações, e podem ter influência ou não na decisão. Nós estamos sempre abertos a receber as opiniões. Obviamente que o responsável máximo, que de certeza vai ouvir essas pessoas, que tem liberdade total para dizer que a decisão é a A, B ou C, mas normalmente é colegial (…)" (Entrevistado 4)

"(…) nós temos que ter exatamente essa primazia desse objetivo como bem final, como meta a atingir para lá chegarmos muitas vezes é preciso discutirmos, é preciso fazermos o papel de advogado do diabo, é preciso que, mesmo que eu esteja de acordo consigo eu lhe possa fazer uma coisa que é, fazer contraponto. Estou de acordo consigo, mas cuidado que existe este aspeto negativo e se calhar eu ao alertar você vai conseguir perceber outros aspetos negativos que eu próprio não tinha apercebido ou alertar para um deles (…)" (Entrevistado 5)

"Numa decisão colegial há uma regra fundamental. Eu tento sempre nunca partilhar antecipadamente aquilo que é a minha sensibilidade da minha decisão. Porque numa estrutura você apanha pessoas que batem consigo de frente e que sabem fazê-lo pensar, mas tem outras que a vontade deles é a vontade do chefe e, portanto, nem ousam questionar aquilo que o chefe possa pensar. E (…) pergunto a cada um, sem em

momento algum, dar uma opinião que possa influenciar a opinião de cada um deles. Porque a nossa opinião tem que ser nossa, porque só assim é que eu acrescento valor. (…) Um presidente é acima de tudo um gestor de recursos humanos. Um gestor de conflitos, um gestor de conflitos não é muitas vezes. Mas também é aquele que toma as decisões. E aprendermos isto é fundamental e termos abertura para isto. Porque senão às tantas fico sozinho, porque isto ninguém faz numa estrutura totalitarista, não é?" (Entrevistado 5)

De uma forma geral todos os entrevistados assumiram a existência de uma decisão colegial, assegurando sempre que a última palavra pertencia ao responsável máximo. Manifestaram a importância da partilha de opiniões dentro da equipa que lideram e a importância que estas podem ter nas dinâmicas da organização. Um tomada de decisão é das vertentes mais importantes do dia-a-dia do gestor (Drucker, 2002). Existe, invariavelmente, nas organizações, podendo ser mais simples ou mais complexa, dependendo do nível hierárquico (Martin & Guimarães, 2018) e é um processo estruturado que segue uma sequência que identifica problemas, gera soluções alternativas, analisa consequências, seleciona e implementa soluções, avaliações e feedback's (Montana & Charnov, 1998).

"(…) decisões estratégicas, essencialmente colegial, decisões operacionais, entre o colegial e a decisão direta de um chefe de departamento. Nas decisões operacionais, no dia-a-dia, confia-se nos responsáveis desses departamentos para tomar essa decisão." (Entrevistado 2)

"(…) a decisão, preferencialmente, é sempre colegial. Quando existe alguma divisão ela acaba sempre assumida por quem é o responsável; no fundo, para o bem e para o mal, a decisão deve ser, maturada pela estrutura seja departamento, seja direção, seja quem for, e no caso de não haver consenso ou não haver uma sensibilidade maioritária tem que ser realmente assumida por quem chefia, mas essencialmente privilígio aquilo que é uma decisão colegial. Pelo menos pensada, porque me faz reflectir e, se calhar, me faz muitas vezes chegar ao final de uma reunião e alterar o meu sentido de voto ou o meu sentido de decisão." (Entrevistado 5)

O Ent2 estabelece uma classificação clara das tomadas de decisão, podendo estas ser classificadas como estratégicas e operacionais (Martin & Guimarães, 2018). As decisões estratégicas definem, globalmente, os objetivos da organização, os seus propósitos e direção e são tomadas ao nível mais alto da organização. As decisões operacionais ocorrem a um nível inferior, num núcleo operacional, e cuidam das operações e processos diários da organização (Montana & Charnov, 1998). O Ent5 descreve uma classificação idêntica no que diz respito às decisões departamentais, separando as decisões que podem ser tomadas sem recorrer aos níveis hierárquicos mais elevados. Este processo de planificação permite constituir uma linha de ação como mecanismo para atingir os objetivos, que se desenvolvem universalmente nas organizações, estando as inúmeras funções diretamente relacionadas com a tomada de decisão que se deve efetivar de forma consciente (Rosas, 2017).

## 4.2. O relacionamento interdepartamental

A segunda das três dimensões a serem analisadas foi definida como a relação interdepartamental da estrutura. Tivemos em conta o conjunto de procedimentos realizados pelos dirigentes no sentido de implementarem uma estratégia que lhes permita eficazmente organizar, dinamizar e especializar toda a estrutura, mas também esclarecer o conhecimento de base necessário para efetuar todos esses procedimentos.

Na Figura 2, encontram-se esquematizadas as sub-categorias que emergiram após a análise das entrevistas realizadas.

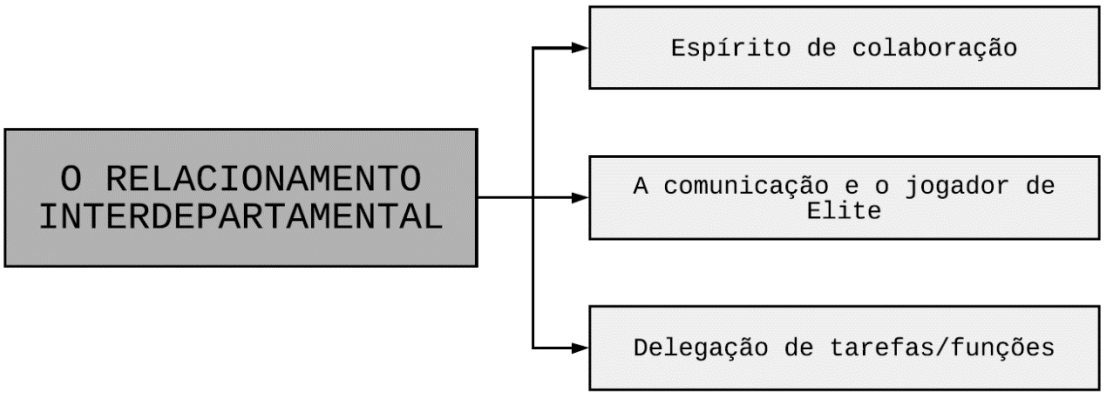


*Figura II - Representação gráfica das sub-categorias para a dimensão "Relacionamento Interdepartamental".*

### 4.2.1. Espírito de colaboração

Trazemos à discussão nesta categoria a capacidade de colaboração existente dentro das próprias organizações, da sua dependência entre departamentos, do funcionamento em equipa e do conhecimento existente relativamente a outros departamentos. Objetivamente podem ser caracterizadas como organizações desportivas as entidades sociais, compostas por indivíduos, que se associam de forma a garantir o seu funcionamento e sobrevivência (Sousa, 2013). Dentro deste relacionamento podem-se encontrar frequentes alterações organizacionais nas estruturas do futebol, implementando novas e melhores dinâmicas, procurando uma operacionalização mais eficaz e, por conseguinte, o fomento da produtividade e rentabilidade (Maçãs, 2006). É neste clima organizacional que se pretende o desenvolvimento deste apoio entre funcionários, recebendo de outros colegas, de outros departamentos ou do seu supervisor, ajudando-os a desempenhar com êxito, todas as suas responsabilidades no trabalho (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

> "Eu acho que é um ponto muito importante num clube. Essa colaboração, esse espírito. Não podem haver dentro de um clube formas de pensar díspares. Toda a gente deve ter uma linha de raciocínio, ir de encontro aquilo que o clube quer, e deve existir colaboração entre eles, mesmo sendo de departamentos diferentes. É fundamental também passar essa dinâmica para os jogadores, para que eles percebam que existe essa união, essa competência nos variados departamentos. Qualquer departamento que esteja numa dinâmica abaixo dos outros, se está com uma linha de raciocínio diferente, está com um espírito diferente e isso põe em causa o restante trabalho, por muito que aquele departamento até nem tenha muita relevância, acaba por se manifestar. Mesmo nos próprios jogadores (…)" (Entrevistado 1)

> "(…) tem de existir aqui uma coordenação regular muito grande. Mas hoje estamos a assistir a uma coisa que é inovadora! O clube é inovador em termos nacionais, também na capacidade dos departamentos se organizarem em projetos comuns, de uma forma autónoma em relação à respetivas chefias, nomeadamente, no projeto digital. É uma nova forma de comunicar e de angariar adeptos, através da via digital. Este projeto envolve o departamento de comunicação, o departamento comercial, o departamento técnico e o departamento financeiro. Se nós estivermos à espera que estes 4 departamentos sentem as respetivas chefias para decidirem aquilo que fazem todos os

dias, porque todos os dias é preciso alguma coisa diferente, pura e simplesmente o projeto estará sempre a estrangular." (Entrevistado 2)

"Existem clubes que separam muito o que se passa dentro do campo com aquilo que acontece fora do campo, e eu creio que não se deve separar tanto porque o que se passa fora do campo afeta dentro do campo e vice-versa. Quanto mais colaboração, melhor nos entendemos em ambas as zonas, e isso irá refletir-se no rendimento." (Entrevistado 3)

"Na minha opinião essa comunicação é bastante positiva. No meu departamento há constantes reuniões para identificarmos problemas, solução para os problemas caso aconteçam e também anteciparmos problemas (…) todos os dias temos situações que não estávamos à espera, mas que por consequência dessas constantes reuniões e constantes partilhas de opinião e em busca também de soluções, conseguimos até agora que isso não afetasse o normal funcionamento. Sempre existiram situações que nos fazem retardar a solução, mas temos conseguido através deste planeamento não ter paragens significativas (…)" (Entrevistado 4)

"Fora do campo, temos notado, nos *feedback's* de pessoas que trabalham ali há oito ou nove anos, e não acredito que o façam não sendo sinceros, que nunca tinham trabalhado dessa maneira (…), por exemplo, o departamento de marketing que falávamos há pouco tempo, diz-nos que nunca conseguiu trabalhar com o futebol como trabalha hoje em dia. Este círculo fechado que temos, sabe que estamos completamente abertos à opinião, desde que haja respeito e obviamente competência para que possa haver essa opinião. Acreditamos no trabalho em equipa que é realizado fora do campo, e que, como resultado, essa equipa vai estar mais forte dentro do campo. E eu acredito que estamos a conseguir construir isso." (Entrevistado 4)

"Uma organização evita problemas e estamos a tentar evoluir dessa forma. Porque senão todos nós entramos e tentamos fazer ingerência naquilo que não nos pertence. E assim sabemos que isto é estanque, porque não sendo completamente estanque, todos nós temos o direito a dar a nossa opinião. No entanto, sabemos que é estanque em termos daquilo que é a decisão, porque a decisão é daquele departamento, desde logo, no orçamento. Aquele departamento sabe que tem um determinado orçamento e, portanto, tem que trabalhar, tem que se reinventar." (Entrevistado 5)

Analisando a informação disponibilizada pelos entrevistados foi significativa a importância dada aos aspetos referidos na introdução desta categoria. Todos eles fazem referência ao trabalho em equipa ou à colaboração entre departamentos, e a relação destas variáveis é de capital importância para a gestão, possibilitando, desta forma, uma interação adequada entre todos os elementos (Frezatti, 1999). Este conjunto de ações favorecem o desempenho da equipa, levam os funcionários a dedicar esforços adicionais às tarefas atribuídas, criando afeições e os vínculos entre os grupos que aumentam a resiliência dos funcionários, motivando a associação de um grupo forte e uma atmosfera de equipa coesa (Minjung, Perrewé, Kim, & Kim, 2017).

> "Tentamos que a organização se sinta implicada em tudo e não apenas na sua caixinha (…) e que a interdependência seja uma coisa muito normal nos vários departamentos (…) A interdependência entre departamentos é muito forte, sentimos que em determinados casos, sobretudo naqueles que têm ação/reação diária, a dependência das chefias não deve existir, e em alguns modelos criámos alternativas de organização que funcionam de uma forma muito autónoma, sem a introdução das respetivas chefias." (Entrevistado 2)

> "Há que tentar que as pessoas colaborem e que se sintam importantes dentro do projeto, estando no departamento em que estiverem. Não há necessidade que as pessoas colaborem em diferentes departamentos; no entanto, essa colaboração é importante. Se, por exemplo, vou a um local para ver 3 jogos e posso ir ver um jogo de futebol de formação porque é que não o posso fazer? Contribuo com a minha experiência, porque acredito ser um aspeto positivo." (Entrevistado 3)

> "Na minha equipa eu acho que é excelente, mas mais do que na minha equipa eu acho que só é possível ter sucesso numa estrutura se houver essa colaboração. (…) esta articulação é fundamental. (…) os departamentos entre si partilham informação, mas não partilhamos decisão. (…) é fundamental essa articulação que existe dentro da própria estrutura do clube, esta interdependência e esta ligação, e acima de tudo uma

dependência. Por vezes não é só interdependência, também é dependência." (Entrevistado 5)

Quando se identifica neste alto nível de confiança, comunicação multidirecional e trabalho em equipa (Hollmann, 1976) despontam então os indivíduos que aceitam desafios e fazem contribuições importantes para os objetivos organizacionais (Minjung et al., 2017) demonstrando um orgulho que deriva da construção da identidade da equipa, aumentando a sua eficiência (Todd & Kent, 2009). Estas podem ser as principais características observadas nas organizações desportivas a que pertencem os entrevistados, que se querem marcadas pela individualidade dos seus membros, com relações estáveis e diretas entre si, baseadas na confiança pessoal, no conhecimento mútuo, consenso coletivo e na afetividade (Heinemann, 1999).

"Aquilo que tento fazer com todos os diretores de primeira linha é que eles sintam que fazem parte de uma organização global e não que são responsáveis apenas do seu departamento. E esta é uma maneira de pensar diferente relativamente a dizer, tu tens o teu departamento trata das tuas coisas. Aqui insistimos muito que, independentemente de as pessoas saberem qual é a sua responsabilidade específica, insistimos em duas temáticas: 1) primeiro – que elas estejam envolvidas nas várias decisões estratégicas, mesmo que não sejam do seu departamento, e; 2) segundo – insistimos numa coisa que em Portugal às vezes é difícil de aplicar, que é haver interferência de um diretor de um departamento noutro departamento. Pode haver interferências de uma chefia num departamento mesmo que não sejam os seus *reports* diretos e, portanto, aceitamos que a organização funcione de uma forma muito flexível." (Entrevistado 2)

"Cada departamento está definido com as suas funções, mas eu, pessoalmente, gosto que num determinado momento da época, as funções de uma pessoa possam ser assumidas por outras, no sentido de experienciarem o pensamento e o formato que dizem respeito a essas mesmas decisões. E isso creio que seja fundamental porque, no final todos temos os mesmos objetivos: que cresça o clube e que cresça a entidade. Se eu não ouço os outros departamentos e não os ajudo no seu trabalho o mais certo é sentir-me prejudicado a médio prazo em relação a outros departamentos do clube. É importante ouvir os outros departamentos, respeitá-los e colaborar. Assim como é

> importante a colaboração, porque existem momentos da época em que eles vão precisar de nós e tu também vais precisar deles e isso obriga a uma boa inter-relação e uma boa comunicação entre departamentos." (Entrevistado 3)

De forma semelhante ao que se apurou do conteúdo obtido das entrevistas do Ent2 e Ent3, ambos dirigentes atribuem significativa importância a estes mecanismos de coordenação e intervenção conjunta, ampliação de controlo, tipos de formalização e descentralização. Estes sistemas de planeamento das estruturas devem ser configurados, de forma lógica, em agrupamentos internamente consistentes, criando a exigência na divisão e coordenação de tarefas a desempenhar ou executar (Mintzberg, 2003).

A envolvência dos recursos humanos num objetivo comum, com espírito de grupo e onde as dinâmicas funcionam, céleres e eficazmente, são uma consequência da liderança descentralizadora, com um poderoso sentido de responsabilização entre os colaboradores e com os objetivos da organização bem clarificados e exequíveis. Esta dinâmica de operacionalização promove comportamentos e intencionalidades de caráter pró-ativo (Viveiros, 2013), com capacidade de influência de uns sobre os outros (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008). É esta correlação de atributos que produzem interações e que se complementam (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998), permitindo um apoio que inspira os funcionários a vislumbrar oportunidades mesmo com o fracasso (Minjung et al., 2017).

### 4.2.2. A comunicação e o jogador de elite

Procurámos saber nesta categoria que dimensão alcançava a permuta de informação e se esse era um critério padrão. Estas aptidões inter-pessoais constituem a capacidade básica de comunicação e relacionamento das pessoas da organização, com o propósito de as compreender, incentivar e dirigir para os objectivos finais (Joaquim, Batista, & Carvalho, 2011).

> "Se formos falar dos mais jovens, na minha opinião, estes requerem diferentes abordagens comparando com um jogador já feito. Se tu tiveres atletas entre os 17, 18 anos, que anda entre aquela fase da adolescência e a idade adulta, e que necessita de um acompanhamento diferente de um treinador, de um coordenador, a nível psicológico, a nível social e mesmo a nível de treino, nós tentamos estabelecer os treinos desses miúdos, principalmente dos sub-23, B e sub-19, no sentido de se aproximar daquilo que é a equipa A (…) Todos os envolvidos têm que estar em sintonia, para que esse atleta tenha um crescimento saudável; desde o treinador, desde o médico, mesmo a própria comunicação na forma como gere a imagem do miúdo. Esta comunicação interdepartamental é fundamental, por exemplo, quando identificamos casos específicos de jogadores com potencial de crescimento, que prevemos que em 1, 2 ou 3 anos podem chegar à equipa "A". Ou então quando um atleta pode ter problemas em casa, e tem que ser feito um acompanhamento com os pais, um acompanhamento de forma diferente com os miúdos, porque cada um é diferente e por isso acho que todos os departamentos são fundamentais para o crescimento desses próprios jogadores." (Entrevistado 1)

> "(…) na especialização, que vai dos iniciados à equipa B e sub23, que é um universo que terá cerca de 100 pessoas, se considerarmos aqui 5 equipas, este atleta precisa de muita informação para poder evoluir. Ele precisa que haja um permanente *feedback* relativamente aquilo que é o seu comportamento em treino, em campo e fora do âmbito desportivo. Até como homem, como aluno, como ser humano ele precisa efetivamente de ter pessoas que lhe passem essa informação. O perfil dos treinadores, das equipas técnicas e até do departamento de futebol de formação tem que ter estas características. É fundamental que o jovem atleta receba suficiente informação para poder evoluir. Naturalmente existe uma coisa que não existe nas outras áreas que é o talento natural. Mas depois é através da informação, do *feedback* permanente que efetivamente essas pessoas conseguem evoluir. E se nós olharmos para o perfil dos treinadores e das equipas técnicas, há pessoas que têm mais apetências para dar este

*feedback* e, portanto, também aqui é preciso moldar, um bocadinho, as equipas técnicas para conseguir ter essa influência no jogador de elite." (Entrevistado 2)

"No futebol profissional é diferente, posso dizer que nos últimos anos convivi com diferentes tipos de equipas técnicas, umas mais *push*, mais incisivas relativamente aquilo que deve ser o comportamento no relvado, outras que conseguem compreender o atleta de elite como um atleta que não atua apenas no relvado, mas que também atua fora do relvado, algumas que são muito mais agressivas, outras que são mais dialogantes, creio que os dois métodos têm vantagens, um provavelmente mais no curto prazo, outro no médio/longo prazo. No entanto, defendo sempre esta capacidade de comunicação com o atleta mesmo a nível de equipa A, porque é também fundamental para que este atleta possa evoluir no médio/longo prazo (…)" (Entrevistado 2)

"O jogador de elite atual do século XXI necessita de um nível de profissionalismo mais elevado do que anteriormente, e um nível de relacionamento entre departamentos também maior do que antes, e isso implica que exista uma boa relação entre todos os departamentos. O jogador de elite atual precisa de estrutura ao nível das redes sociais, do *marketing*, e de outras comunicações, na área do treino e na área das viagens. Isso implica que tu, como clube, tenhas inter-relação entre todos os departamentos. Se tens uma boa inter-relação vais afetar positivamente o jogador. Ao contrário, o jogador pode sentir-se um pouco isolado, e nesses casos, quando recorrer a esses departamentos, não irá haver uma boa comunicação." (Entrevistado 3)

"Acima de tudo o que é necessário é potenciar (…) A comunicação é fundamental para que nós saibamos gerir aquilo que é a imagem do clube e a imagem do próprio jogador de elite. Mas é uma responsabilidade que não pode existir só por parte do clube, o próprio jogador de elite, tem ele próprio que saber gerir a sua própria imagem nos termos daquilo que é a comunicação para o exterior." (Entrevistado 5)

"O jogador de elite, num clube onde ele nasce, não tem um tratamento especial. Tem que ser tratado como qualquer atleta, não podendo haver aqui uma distinção positiva daquilo que é o jogador de uma estrutura que nasceu ali. Agora não podemos ser autistas e fazer de conta que não ouvimos nada, que não se passa nada ao nosso lado, quando nós temos numa estrutura e conseguimos capitalizar duas coisas, ou três, o homem, o jogador e o jogador de elite. Quando nós conseguimos reunir tudo isto numa só pessoa acho que é importante que nós consigamos potencializar em prol do clube

aquilo que é a mais valia que um jogador de elite pode trazer ao próprio clube, mesmo não sendo nós a criá-lo, nós vamos rentabilizar e vamos acolher e aproveitar. Na prática eu acho que não há aqui uma regra definida para fazer isso (…)" (Entrevistado 5)

A importância desta categoria foi, mais uma vez, assumida pelos entrevistados como essencial no funcionamento geral das estruturas que lideram. Foram assumidos dois tipos de comunicação, nomeadamente: a interna e a externa. Ademais, foram sempre relacionadas com os canais existentes dentro da organização. Este elemento, seja como forma de expressão oral, escrita ou corporal, é essencial, e as organizações desportivas são extremamente cuidadosas com o sistema que selecionam (Petronel & Florentina, 2013).

"Nós fazemos um inquérito, que aliás não é nosso, é de uma empresa externa, para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores para com a organização, em que são avaliados como é que vêm a sua chefia, como vêm os objetivos da organização, a comunicação da organização, etc. (…) fazemos um esforço, na reunião de quadros, para informar as pessoas relativamente aos objetivos e depois, mensalmente, na comissão executiva, pedimos que os vários departamentos se organizem e comuniquem com os respetivos colaboradores. Existe sempre um défice, os colaboradores sentem um défice de informação relativamente à forma como o negócio está a evoluir. Isto é transversal a todas as organizações, não é exclusivo nosso. Temos que estar sempre a fazer mais qualquer coisa para que os colaboradores se sintam envolvidos. E só se sentindo envolvidos, só sentindo que efetivamente têm informação necessária é que eles se consideram fazendo parte dessa solução." (Entrevistado 2)

O Ent 2 acrescenta que é, de fato, essencial este meio de transmição da informação identificando que, em determinadas ocasiões, isso não ocorre como o desejado. Desta forma, e de modo semelhante ao constatado por Luthans, Norman, Avolio, & Avey (2008), estas subfunções devem colaborar estreitamente para alcançar operações organizacionais ideais, onde o comunicar e entender são cruciais para o desempenho. A comunicação, que pode seguir uma série de direções de cima para baixo, de baixo para cima ou até lateralmente, é essencial para o bom funcionamento de uma organização, mas

pode ser prejudicial à sua sobrevivência se for a única maneira aceitável de transmitir informações. Unilateralizar a comunicação pode determinar um aumento da insatisfação dos funcionários, e por isso, é necessário alcançar um equilíbrio nestas comunicações (Petronel & Florentina, 2013).

### 4.2.3. Delegação de tarefas/funções

De acordo com o dicionário Porto Editora, o conceito da palavra “Delegar” é definido como: (1) atribuir a alguém o poder ou a tarefa de representar outrem ou uma instituição ou organização; (2) transmitir poder, tarefa, função a; (3) enviar alguém com poder para resolver questões ou assuntos em seu nome; (4) encarregar de; (5) incumbir.

> “Não há qualquer possibilidade de termos um modelo de liderança omnipresente que controla tudo, porque aquilo que vai acontecer é que não controla nada e não vai deixar que as coisas avancem. Nós defendemos muito mais um perfil de liderança capaz de delegar, que é uma diferença substancial. (…) eu procuro muito nos perfis das pessoas a capacidade empreendedora. Elas não são empreendedoras porque não estão na empresa deles, mas eu quero que eles hajam como se aquilo que tem sob sua responsabilidade fosse deles. Este é muito o perfil daquilo que procuramos e sinceramente sinto que tenho uma organização, com (x) pessoas, a reportar-me. É impensável que eu controle aquilo que eles fazem. Eles dar-me-ão um *report* no final desses dias, no final desse mês, mas eu preciso que eles tenham essa capacidade de chefia empreendedora, porque de outra forma é completamente impossível desenvolver a organização. Para isso é necessário haver recursos, recursos humanos, financeiros, recursos tecnológicos, mas eles têm que ter os meios, e isso é da minha responsabilidade fazer com que eles tenham os meios.” (Entrevistado 2)

> “Dentro do departamento desportivo, eu estruturo cada pessoa, cada função e cada responsabilidade. O normal é todas essas pessoas terem inter-relação entre elas e de forma regular comigo. Qualquer necessidade na área desportiva para ir mais a cima, dentro dos canais existentes, passa diretamente por mim. Sou eu que falo com o diretor geral, com o presidente ou com o conselho de administração. (…) Cada departamento tem autonomia e conhece as responsabilidades, as funções e os objetivos a cumprir.” (Entrevistado 3)

> “Em primeiro lugar, esse aspeto da formação específica tem sido hoje o critério quase único da contratação de funcionários para o clube (…) cada departamento tem um diretor com responsabilidade já funcionalmente definida por aquilo que são os estatutos, e desse modo, as tarefas são delegadas naturalmente (…) porque tu tens competências para fazer isto neste caso em concreto. (…) sabemos que determinada

atuação é deste departamento e esse departamento nunca tem mais do que duas pessoas, no limite tem duas pessoas associadas, depois tem funcionários que podem ser chamados num determinado momento para trabalhar em associação com aquele departamento que até está mais direcionado para outro. Nesse caso delega-se a função casuisticamente, mas que nunca há muita possibilidade de fazer a delegação de competências porque cada departamento só tem dois responsáveis (…) como temos uma estrutura em que não há grandes delegações de poderes a não ser o do presidente para os chefes de departamento, muitas vezes o que acontece, já aconteceu mais, neste momento não, é que o presidente tem que fazer uma coisa que é a chamada avocação de poderes, ou seja, chamar a si a responsabilidade da decisão, quando o próprio departamento não se entende numa decisão, não numa decisão momentânea, mas numa decisão de fundo." (Entrevistado 5)

A delegação de tarefas é uma das prioridades dos entrevistados, deixando claro que é uma consequência do reconhecimento de capacidade nos seus colaboradores. Nas organizações desportivas o capital humano é difícil de imitar ou duplicar (Becker, 2009), e essa confiança dos colaboradores contribui, de forma ideal, para o desempenho relacionado com as suas funções (Minjung et al., 2017). Reconhecer estas necessidades dos funcionários melhora os níveis de autoeficácia com mais eficiência do que as recompensas monetárias (Stajkovic & Luthans, 1998).

"Tu acreditas, confias, atribuis funções e objetivos a cumprir por essas pessoas, e a partir daí, se confias neles, é porque eles sabem o que é preciso fazer. A ideia é muito clara dentro daqueles que são os objetivos dos departamentos; no entanto, precisamos de valorizar que trabalhamos com pessoas. Também é preciso entender as sensações e os sentimentos. Não podes abstrair o futebol dos valores das pessoas e isso é muito importante para o departamento desportivo. A parte emocional, a parte afetiva, a parte da implicação motivacional, tudo isso não te dá uma máquina. Essa é uma parte importante que não se deve esquecer. Todas as empresas procuram cumprir objetivos, mas há uma parte pessoal que tens que ter nos teus departamentos." (Entrevistado 3)

O Ent3 diferencia o aspeto mais sensível do lado humano, realçando que estamos a trabalhar com pessoas e não com máquinas. Essas emoções podem

aumentar a confiança mútua, a lealdade e o comprometimento dos funcionários e aumentar a produtividade organizacional quando usadas de maneira eficaz e adequada (Alam, Farahani, & Sani, 2017)

## 4.3. Ligação entre futebol profissional e futebol de formação

A terceira das três dimensões a serem analisadas foi definida como a ligação entre futebol profissional e futebol de formação. Para tal, tivemos em consideração o conjunto de procedimentos realizados pelos dirigentes, no sentido de implementarem uma estratégia que lhes permita, eficazmente, organizar, dinamizar e especializar toda a estrutura, mas também esclarecer o conhecimento de base necessário para efetivar todos esses procedimentos.

Na Figura 3, encontram-se esquematizadas as subcategorias que emergiram após a análise das entrevistas realizadas.

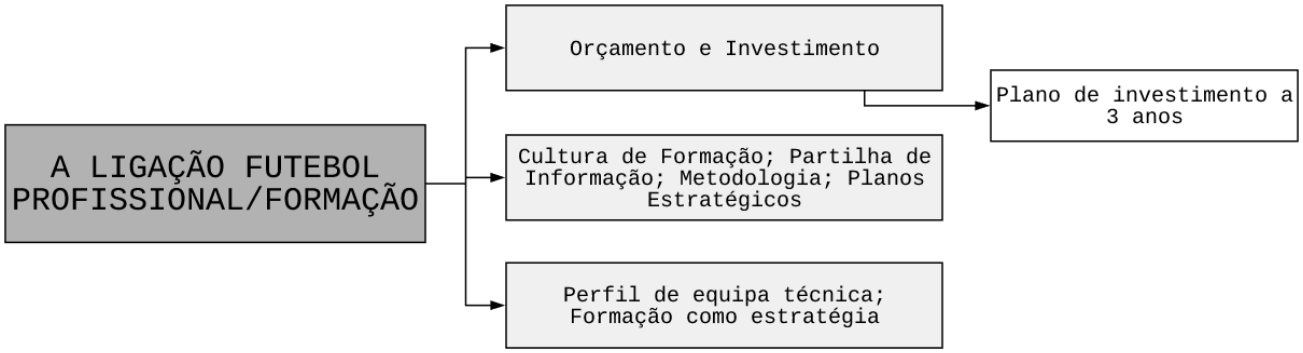


*Figura III - Representação gráfica das sub-categorias para a dimensão "Ligação Futebol Profissional/Formação".*

### 4.3.1. Orçamento

Nesta categoria o nosso objetivo foi quantificar, em termos de percentagem, qual a dimensão dos encargos e como estavam direcionados para o futebol de formação, tendo em conta o orçamento geral do clube. Não nos foi possível encontrar, na literatura analisada, nenhuma referência a montantes ou percentuais dirigidos para o futebol de formação nos clubes.

> "O orçamento do futebol de formação no clube deve rondar os 10% do total de custos que tem toda a organização. A maior parte dos gastos são naturalmente com a estrutura do futebol profissional e depois temos todas as outras estruturas, quer a nível de modalidades, quer a nível das áreas de suporte de negócio, etc." (Entrevistado 2)

> "Neste clube existe, neste momento, um investimento na ordem dos 13/14% do orçamento geral, que é atribuído ao futebol de formação. Para uma entidade do nível do clube é uma boa quantidade, é uma boa percentagem. A chave não é, no entanto, que percentagem, mas onde e como vai ser investido dentro do futebol de formação. Se uma percentagem alta está a ser mal utilizada, isso é um erro e, por vezes, uma percentagem menor utiliza-se melhor e é mais valorizada. O futebol de formação une muitas coisas dentro do seu futebol. A chave é como dás utilidade a esse dinheiro para o trabalho." (Entrevistado 3)

> "(…) A percentagem do investimento que temos previsto atribuir não te consigo dizer agora, porque o investimento no futebol profissional vai depender muito das vendas, tendo em conta a instabilidade financeira que encontrámos no clube, e por isso vai depender. Poder-te-ia dizer entre 10 a 20% do que possamos ingressar no clube, poderá ser esse orçamento, a percentagem entre 10/20% do que possamos auferir no final." (Entrevistado 4)

> "Pouco mais do que 10% da totalidade. Depois esse investimento é ajustado, mas está esgotado naquilo que é a necessidade da formação. O clube tem de fazer uma opção para percebermos duas coisas, ou tem que reduzir o número de equipas, eu neste momento tenho cerca de 17 equipas em todos os escalões, mas a competir temos 12, algumas nos campeonatos nacionais dos seus escalões, os sub15, sub17, sub19 ou

então tenho que criar infraestruturas. As que possuímos é que não são adequadas a 500 atletas que nós temos no clube!" (Entrevistado 5)

Os entrevistados referiram a existência de um investimento significativo no futebol de formação, existindo a preocupação de dotar esse departamento de infraestruturas e condições financeiras adequadas às necessidades. Nesta atividade de desenvolvimento e qualificação, as estruturas desportivas, selecionam e elaboram políticas de formação de jogadores tendo como meta gerar jogadores para a sua equipa profissional ou para o mercado global do futebol, demonstrando que as verbas destinadas à formação têm as características de um investimento (Bitencourt, 2010; Rojas & Dominguez, 2001). Este investimento é encarado como um projeto a longo prazo, que necessita de tempo para se traduzir em resultados satisfatórios, como por exemplo a chegada de atletas à equipa profissional (Paoli, Silva, & Soares, 2008).

"O futebol de formação foi entendido como aquele que pode dar maior contributo para o sucesso do futebol profissional, comparando com outros departamentos que não o futebol profissional. (…) é aquele que numa perspetiva de longo prazo pode formar atletas que nos permitam alimentar a equipa A, que nos permitam ter um custo mais baixo na equipa A e que nos permite atrair outro tipo de recursos, portanto, se este trabalho for um trabalho bem feito no futebol de formação, eu a longo prazo tenho um resultado específico no futebol profissional." (Entrevistado 2)

"Claramente se olharmos para a vertente desportiva a maior parte do investimento em infraestruturas é feito no futebol de formação, a maior parte do investimento em salários é feito no futebol profissional." (Entrevistado 2)

Estas linhas orientadoras são cada vez mais frequentes em clubes de futebol, quando comparado com as prioridades existentes num passado recente. Depois da abolição da limitação de inscrições de jogadores de Estados Membros

da União Europeia, aquando da instituição da “Lei Bosman”, o paradigma desportivo europeu alterou-se completamente, e a fomação dos clubes perdeu a dimensão que evidenciavam grande parte dos clubes. Quando fornecidos, estes apoios ao nível do futebol de formação, destinam-se a municiar os jogadores das ferramentas necessárias, que os ajudem a estabelecer boas bases para as suas carreiras. Clubes por toda a Europa investiram, especialmente nas últimas décadas, muito tempo e dinheiro nas suas academias de formação (Radoman & Voia, 2015).

#### 4.3.1.1. Plano de investimento a 3 anos

Nesta subcategoria era nossa intenção perceber se, para além do investimento existente na atualidade, os clubes têm planeado aumentar esse investimento nos seus departamentos de formação.

> "Vai haver um aumento relativamente a infraestruturas. Isso é algo que vamos fazer a partir do fim deste ano e aquilo que temos vindo a conversar é que, para o clube conseguir acompanhar o crescimento do futebol em Portugal terá obviamente que aumentar o investimento na formação, porque temos neste momento formações muito fortes, que têm investimentos muito altos e o clube tem que acompanhar essas entidades formadoras (…)" (Entrevistado 1)

> "Nos próximos 3 anos o que estamos a tentar fazer é aumentar as infraestruturas disponíveis para o futebol de formação, e a nossa estratégia passa por eles não terem apenas mais espaço do ponto de vista do desenvolvimento, mas também que possam ter duas coisas adicionais. Uma é ter um contexto escolar integrado com o contexto desportivo. Hoje se os miúdos vão fazer a formação académica fora do clube, muitas vezes os horários das aulas, não são compatíveis e, portanto, os miúdos acabam por desistir demasiado cedo. Se eu tiver um colégio ao meu lado eu consigo ter um plano de aulas completamente integrado. O segundo ponto é a ideia de trazer equipas internacionais a estagiarem no nosso centro de formação, essas equipas vão, não só, gerar receitas adicionais, como vão trazer um contexto diferente para os nossos miúdos poderem conhecer e jogarem contra essas equipas internacionais (…)" (Entrevistado 2)

> "(…) se o crescimento do clube vai na direção que todos queremos, iremos mudar o formato e aumentar o investimento nesse departamento. Para o departamento desportivo é fundamental o departamento de formação. Nenhum clube profissional, por mais alto que seja o seu nível, irá manter-se apenas do futebol profissional, ou seja, necessita que o futebol de formação cresça muito e bem, e isso necessita de alterações estruturais naquelas que temos atualmente no clube. Com melhores infraestruturas, iremos melhorar o nível e isso se repercutirá a 2 ou 3 anos, em melhores jogadores, com maiores probabilidades de chegar ao futebol profissional. A minha ideia é que esse crescimento seja constante e proporcional ao crescimento do clube." (Entrevistado 3) (Entrevistado 3)

> "(…) Vamos aumentar esse investimento na formação, e o objetivo exato é ter resultados, conseguir melhores jogadores. A academia, até 2022, irá ser alvo de grandes investimentos, começando já a partir do próximo ano, daí o investimento na nossa formação. (…) precisamos desse investimento, não é só em infraestruras, mas também no recrutamento, e para isso, não é só trazer os melhores jogadores, é também dar condições a esses jogadores" (Entrevistado 4)

Os clubes mencionados perspetivam um aumento do investimento na sua estrutura do futebol de formação, acompanhando as dinâmicas e as exigências que os atuais modelos de formação preconizam. Consideram que esse investimento será dirigido, principalmente, para as infrasestruturas, confirmando a importância da formação, permitindo que os escalões de formação sejam dotados de infraestruturas que possibilitam uma aprendizagem multidisciplinar e constante, convertendo-as em verdadeiros "viveiros" de jogadores (Brunoro & Afif, 1997; Damo, 2007; Ferreira & Paim, 2011).

Esta aposta clara dos clubes no processo de formação possibilita que um desportista contratado como profissional, simbolize o êxito do projecto de desenvolvimento dos jogadores, capazes de gerar benefícios económicos futuros, inclusive pelos valores acumulados dos direitos de formação sobre o desportista desenvolvido internamente, jogando ou não na equipa principal do clube (Constantino, 2006; Morrow, 1996). Este argumento ajusta-se a clubes que não possuem recursos para adquirir passes de jogadores e têm na formação uma fonte de receitas com as saídas dos atletas formados por eles (Mascarenhas, 2014), e que é o caso de todos os nossos clubes em Portugal.

> "Estamos confinados a um espaço que não permite mais crescer em absolutamente nada. Portanto, eu não acho que haja perspectiva do clube, que por si só, caminha desde sempre, sozinho, sem ajudas financeiras de ninguém, sem créditos bancários, sem nenhum mecenas ou nenhum investidor. O clube esgotou! Não tem espaço para mais, portanto, tem que fazer uma opção, ou criamos aqui cumplicidade de energias como por exemplo, com a câmara municipal, que nos ceda espaços, ajudando na criação de um complexo desportivo, ou então nós vamos ter que fazer uma opção que é precisamente o contrário daquilo que eu gostava, reduzindo o número de equipas. E o futebol tem uma componente social fantástica, e seria por aí que eu acho que muitas vezes que o estado, tinha uma obrigação de fazer mais (…) Poderemos falar de

> investimento ao nível daquilo que é aumentar o valor relacionado com a formação, fazendo uma alteração da estrutura em termos de número de equipas, mantendo o mesmo orçamento com um número mais reduzido de equipas, caso contrário o clube não tem condições (…)" (Entrevistado 5)

O Ent5 lamenta que o crescimento do clube enquanto entidade formadora esteja condicionado pelas limitações inerentes à realidade do clube, e salienta que os custos de formação com jogadores formados internamente, não implicaria maiores dificuldades. No entanto, exigir adequados e importantes recursos técnicos e financeiros, pode constituir um obstáculo para os clubes com menores recursos (Solana, 2002). Assim, e tendo subjacente este ponto de vista, a limitação de recursos, como por exemplo, o acesso limitado a instalações de treino e treinadores ou ao apoio dos pais, pode exercer um papel crucial no desenvolvimento do desportista de elite (Baker & Horton, 2004; Holt & Dunn, 2004; Yperen, 2009).

### 4.3.2. Partilha de informação, metodologia e planos estratégicos

Nesta categoria procurámos perceber a proximidade existente entre o futebol profissional e o futebol de formação, nomeadamente, que nível de partilha de informação entre estruturas está protocolado, ou se a estrutura do futebol profissional é conhecedora das práticas que estão presentes na estrutura da formação. Era também um objetivo, constatar se os atletas da formação são expostos a processos formativos, metodológicos e estratégicos que possibilitem um melhor enquadramento da competição sénior.

> "(…) juntamente com o coordenador da formação nós delineamos algumas estratégias para determinados jogadores que achamos que podem chegar à equipa B, aos sub23 (…) Existe uma proximidade maior da equipa A, com os sub23, e equipa B porque já são escalões seniores. O treinador da equipa principal lida mais com os sub23 e com a equipa B, assim como da parte dos sub23 e da equipa B, já existe um conhecimento maior dos sub19, sub18 e sub17. Quanto aos jogadores, vão treinar aos escalões acima para perceberem as linhas orientadoras que devem seguir, porque no seu próprio escalão, os treinadores já seguem o modelo e os sistemas de jogo implementados no clube, independentemente de qual seja a posição do jogador, e isso facilita esse processo de integração" (Entrevistado 1)

> "(…) nós não podemos de maneira nenhuma considerar que o departamento de futebol de formação seja apenas um departamento em si próprio, é um departamento que vive umbilicalmente ligado ao futebol profissional. Muitas vezes parece que não, muitas vezes parece que o treinador que está na equipa A não quer nem saber o que é que se passa na equipa B e nas restantes, mas hoje esta ligação começa a ser uma ligação que faz sentido. Portanto, a nossa dependência do ponto de vista estratégico em termos do futuro do desenvolvimento daquilo que é o nosso principal objetivo que é ganhar na equipa A depende muito do sucesso do trabalho que seja feito na formação (…)" (Entrevistado 2)

> "Creio ser importante uma conexão e um respeito mútuo entre o departamento de formação e departamento profissional, não que sejam o mesmo departamento, mas que cada departamento tenha a sua independência, colaborando um com o outro. (…) se o departamento de formação está dentro do departamento profissional não o vais

valorizar quando chegares ao departamento profissional, da mesma maneira que o departamento profissional não pode absorver o departamento de formação, porque os objetivos são completamente diferentes. (…) Cada um deve ter a sua interdependência para trabalhar, os seus objetivos a cumprir, o seu trabalho a realizar, mas sempre cada um na sua independência, no entanto, sempre com este relacionamento um com o outro, senão é impossível trabalhar bem. Necessitas independência e necessitas colaboração. É uma mistura que se deve selecionar bem. Nem estar muito juntos e ser um, nem estar separados, e independentes um do outro." (Entrevistado 3)

"Na próxima época vamos simplesmente estar preocupados em formar um grupo de jogadores que nós achamos que podem chegar à primeira equipa. Vai haver uma constante comunicação, como já há agora, entre a formação e o profissional. É importante para os nossos sub23 passarem de fase ou serem campeões, mas para nós será mais importante do que tudo isso sabermos que durante o estágio de pré-época possamos ter uma boa quantidade dos sub23, e que desses 5 ou 6 que acreditamos muito, 2 ou 3 possam ficar no plantel. Essa vai ser a estratégia que vamos implementar (…) quero formar e ter mais jogadores a chegar à primeira equipa, à equipa dos sub23, vindo dos juvenis ou dos juniores, e que possam integrar já um patamar competitivo completamente diferente daquele que estão habituados para depois aí sim entrarem mais preparados (…)" (Entrevistado 4)

"É fundamental que exista uma comunicação, esta simbiose entre a formação e o futebol profissional, muito importante. Não faz sentido nenhum duas coisas. Primeiro termos um departamento de formação se não for com o objetivo de o aproveitar. Para isso assumimos que estamos nessas competições, mas que não temos objetivo nenhum a seguir. Mas também não faz sentido as pessoas acharem que um clube de futebol se faz apenas e só da formação. (…) o miúdo que está na formação tem um sonho hoje, de passar dos balneários onde está para o outro onde está o futebol profissional. (…) e um dos problemas que eu mais tenho é não ter uma equipa B ou uma equipa de sub23, porque os miúdos acham que é difícil estar ali e dar imediatamente o salto para uma equipa profissional. E, portanto, se acha que é difícil vão procurar um clube onde sabem que há uma equipa B ou uma equipa de sub23, onde a probabilidade de poderem ficar ainda com ligação ao clube e não irem imediatamente embora é muito maior. O grande problema que eu tenho na formação, é não haver aqui uma antecâmara do futebol profissional que permita ao atleta que queira vir para cá e que depois perceba, que vindo para cá, não vai ser mandado embora (…)" (Entrevistado 5)

Os inquiridos confirmaram a existência de um forte relacionamento entre o futebol profissional e o futebol de formação, considerando mesmo que o projeto da formação do clube está intimamente ligado ao futebol profissional. Esta inter-relação confere uma identidade própria ao clube (D'Ottaviano & Filho, 2004), onde as ações dos jogadores são integrados na sua estrutura, respeitando um determinado modelo com princípios e regras (Teodorescu, 1984).

> "(…) ao contrário daquilo que se possa pensar, nós não consideramos que o sucesso do futebol de formação possa ser medido, *per-si*, com a conquista de títulos. Eu prefiro ter atletas que são colocados perante desafios mais fortes e que, eventualmente, possam não conseguir cumprir com os objetivos num primeiro momento, do que propriamente ganhar o campeonato de iniciados, juvenis e juniores e, no fundo, não ter tido desenvolvimento nenhum no atleta. E consideramos que, do ponto de vista do desenvolvimento do atleta, existem aqui duas realidades com as quais temos insistido muito ao longo do tempo. A primeira é ele (atleta) ser colocado perante desafios, porque se não o for, não tem nenhum estímulo à aprendizagem e este desafio adicional a estes atletas, passa por ser introduzido muitas vezes, com a sua subida de escalão, mesmo sem ele ter idade para isso. O segundo tema, diz respeito à experiência internacional. Para nós, é absolutamente fundamental, que esta exposição do jovem atleta a um contexto diferente não seja feita apenas em termos nacionais e, portanto, eles têm de andar lá fora, (…) muitas vezes as pessoas não conseguem encontrar a correlação do trabalho que fazemos com o futebol de formação e com a equipa profissional. Parece-lhes quase normal que tenhamos uns 4 ou 5 jogadores na equipa A e que os jogadores parecem que não têm medo. E isso acontece porque, efetivamente, já foi feito um trabalho de base (…)" (Entrevistado 2)

> "(…) quando entramos nas áreas técnicas aquilo que procuramos fazer é que a informação existente no futebol de formação chegue aos responsáveis da equipa A no momento certo, de forma estruturada. São realizadas reuniões regulares entre todos os treinadores, incluindo o da equipa A, onde é partilhada informação sobre como é que cada jogador evoluiu. Há necessidade de partilhar, para baixo, aquilo que está a acontecer na equipa A, ou seja, nós não jogamos com um sistema, jogamos com vários sistemas, podemos ter um modelo de jogo mas vários sistemas, e é importante para os atletas, que estão à beira de entrar na equipa, terem o conhecimento do que vão encontrar quando chegam à equipa A e que estejam preparados para esse contexto. (…) é fundamental que as equipas técnicas que estão na equipa A possam influenciar aquilo que vem da equipa B, dos sub23 ou dos juniores e, portanto, aquilo que procuramos hoje

é que, efetivamente, exista não apenas um diálogo de baixo para cima, mas também um diálogo de cima para baixo, com alguma troca de informação e há treinadores que conseguem fazer isso e outros que não conseguem (…)" (Entrevistado 2)

"Pontualmente durante a época, as pessoas do futebol de formação conhecem e introduzem-se no formato do futebol profissional, e depois temos momentos em que o futebol profissional aparece no futebol de formação para explicar e fazer ver esse processo de crescimento. O objetivo é que se entendam essas diferenças, essas necessidades, o que custa chegar ao futebol profissional, e que vejam tudo isso para melhorar o seu estímulo e o seu trabalho no dia-a-dia. Se tu não conheces o que te faz falta para estar no futebol profissional não entendes porque é que te exigem tanto no futebol de formação. Se te fizerem chegar essa informação desde o futebol profissional, será mais fácil compreender do que se te chegasse de alguém do futebol de formação, da mesma forma que quem trabalha no futebol profissional tem que entender o que se faz no futebol de formação para valorizar o que tem no momento." (Entrevistado 3)

"(…) nós temos um coordenador técnico da formação que está muito próximo do lado profissional, conhece e partilha as ideias que nós queremos para a nossa formação e aquilo que queremos implementar na primeira equipa. Há pouco tempo, dizíamos que o nosso treinador poderia não aceitar, poderia não querer, mas a nossa escolha de treinador e da sua forma de trabalhar, vai também ao encontro daquilo que queremos implementar. O nosso treinador não tem que mudar o clube, tem é que se moldar ao clube, à forma trabalhar no futebol profissional, e quem chegar ao clube sabe que tem de se adaptar ao clube e não o clube adaptar-se às ideias do treinador A, B, C ou do diretor técnico A, B ou C. Nós acreditamos que essas ideias, e essa estratégia, vão dar frutos." (Entrevistado 4)

"Eu acho que aquilo que faz falta numa estrutura como o clube é uma coordenação geral de um responsável, que tenha a sensibilidade, que tenha esse conhecimento, essa vontade, de fazer com que os outros percebam a necessidade desta comunicação, de reuniões entre o futebol profissional e o futebol de formação, onde exista a partilha de preocupações ou o encontrar de soluções (…) uma exposição a processos formativos que incluam umas diretrizes, que não sejam estanques, e que, dependendo das próprias pessoas, da sensibilidade de uma estrutura, ou da sensibilidade da equipa técnica, respeitem princípios básicos e diretrizes mestras, que sejam ou não variáveis (…)" (Entrevistado 5)

Sobre esta matéria, os nossos inquiridos têm a perceção da importância do enquadramento dos diferentes domínios que implicam o papel da formação de atletas. Não é válida apenas a questão das infraestruturas. O processo de aprendizagem é demasiado abrangente. A formação de jogadores está vinculada a práticas diárias suportadas numa perspectiva sistémica, de visualização do todo e das partes interligadas. Essa particular cultura organizacional impõe um ambiente de discussão de valores, de envolvimento e responsabilidade, assim como, uma capacidade de interagir de forma eficaz com treinadores, colegas, familiares e outros indivíduos pertencentes ao contexto (Côté, Lidor, & Hackfort, 2009; Galatti, 2006; Galatti, Reverdito, Scaglia, Paes, & Seoane, 2014; Henriksen, Stambulova, & Kaya, 2010; Machado, Galatti, & Paes, 2012). Nestes conceitos, os treinadores devem ter um papel fundamental, principalmente, no domínio de diferentes áreas de ensino garantindo, dessa forma, a aprendizagem. Partimos da convicção de que o treinador é a figura central do desenvolvimento do jogador, da ligação entre a criança e o desporto, e esse nível de responsabilidade pedagógica exige muito do treinador, não só do ponto de vista técnico, como do desenvolvimento humano (Solana-Sánchez, Lara-Bercial, & Solana-Sánchez, 2016).

Outro aspeto muito referido pelos nossos entrevistados foi a partilha de conteúdos, nomeadamente, nos processos de treino aos quais os atletas estão expostos. A esse propósito, Solana-Sánchez et al. (2016), defendem ser fundamental a existência de um apoio cuidadoso, sustentado e orientado para o desenvolvimento de processos de treino orientadores, modernos, especializados e interconectados. Esta partilha de conhecimento entre futebol formação e departamento profissional, deve-se converter num processo padrão, mantendo assim informados, todos os envolvidos, acerca da evolução dos atletas mais jovens (Moraes, 2015).

Além dos aspetos referidos anteriormente, o Ent2 assume a importância do enquadramento competitivo no desenvolvimento global dos jogadores e reforça que, sendo o futebol uma modalidade colectiva, a difícil avaliação do desempenho de um jogador vai depender, em grande parte, da qualidade dos colegas de equipa e dos adversários que defrontam (Fransen et al., 2014). Esta

especialização precoce, ou a prática deliberada, desde tenra idade são caminhos possíveis para atingir um elevado nível de desempenho na modalidade desportiva, ainda que os resultados das investigações recentes plasmem alguma incongruência de resultados (Côte, Baker, & Abernethy, 2007; Côté & Murphy-Mills, 2012; Davids & Baker, 2007; Moesch, Hauge, Wikman, & Elbe, 2013).

> "O que nós estamos a exigir ao departamento de *scouting* é que conheça os planteis da formação do clube dos próximos 5 anos (…) se os meus *scouts* tiverem um conhecimento profundo daquilo que são as minhas 5 equipas, desde os iniciados até aos sub23 e equipa B, e tiverem identificadas as carências eles conseguem fazer um trabalho muito mais fino na identificação do talento em falta do que propriamente um trabalho genérico (…)" (Entrevistado 2)

No futebol a identificação e promoção de talentos é um assunto que motiva o interesse de muitos agentes desportivos, já que os clubes realizam esforços importantes para identificar e selecionar os jovens mais talentosos e promissores. O objetivo é que, como consequência de um processo metodológico iniciado em idades mais jovens, esse desenvolvimento aumente a probabilidade de se tornarem atletas profissionais de sucesso. É expectável que um número considerável de jogadores séniores de sucesso provenham desses programas de desenvolvimento (Güllich, 2014).

> "O nosso plano a partir da próxima época, e a nossa preocupação será simplesmente formar, não ganhar, mas sim formar. Os melhores jogadores do escalão sub16, por exemplo, serão melhores e estarão mais preparados se estiverem a treinar ou a jogar no escalão acima. Nós acreditamos que determinado número de jogadores não tenham sido aproveitados, porque a evolução deles não foi a mesma como se estivessem competido num patamar em que não se sentissem completamente confortáveis (…)" (Entrevistado 4)

O Ent4 manifestou também que será prioritário o processo de formação dos atletas, expondo-os a patamares de maior exigência competitiva. Ao nível

do alto rendimento, o treino emerge no processo de formação como parte vital (Pereira, 1996) de um processo de ensino e prática, que apresenta uma diversidade de fatores que intervêm na formação, tais como, a metodologia e as suas respectivas etapas (Bettega, Scaglia, Morato, & Galatti, 2015). É esta diversidade de experiências que proporciona aos atletas várias referências posicionais ou táticas mas, essencialmente, que a criação de um ambiente de aprendizagem promova essa intencionalidade e adaptabilidade (Scaglia, Reverdito, Leonardo, & Lizana, 2013).

> "(…) desde a base tem que haver uma perspectiva de evolução, e quanto mais alto nós estivermos a competir, mais motivado está o atleta que quer passar dos sub15 para os sub16, dos sub17… por aí fora para poder chegar lá cima (…) por vezes, nós precisamos de ir buscar alguém que me dê mais maturidade (…) porque em Portugal não temos paciência para uma equipa da formação. Se a coisa não correr bem num ano, corre no outro (…) Aqui é a cultura do fácil e do imediato, do prazer imediato, e não é fácil casar as duas coisas (…) a forma de os motivar, é levar os miúdos da formação muitas vezes a treinar lá cima, essa é uma forma de os motivar." (Entrevistado 5)

O Ent5 fez referência ao facto de, por vezes, a impaciência dos agentes desportivos mais ligados ao futebol sénior condicionar a exposição destes atletas a níveis competitivos mais exigentes, essencialmente, através da ausência de maturidade como justificação. Na atualidade tem-se observado que a formação de jogadores de futebol é uma permissa indispensável nos clubes; no entanto, este é um processo que deve ser pensado a longo prazo, considerando o desenvolvimento coerente das capacidades dos atletas e as circunstâncias da prática em que estão envolvidos (Garganta & Silva, 2000; Radoman & Voia, 2015). O sucesso da formação está representado na integração, com êxito, na equipa sénior do clube dos ativos provenientes da formação (Leal & Quinta, 2001).

### 4.3.3. Perfil de equipa técnica e formação como estratégia

Na última categoria apresentada questionámos os entrevistados se a formação era um processo estratégico do clube e se isso tinha implicação no processo de seleção da equipa técnica.

> "Aquilo que tens que fazer, essa é a nossa obrigação, e está definido no âmbito do projeto da casa estratégica, é definir um perfil padrão de atleta do clube. Depois definir várias coisas como, um perfil de equipa (*squad*) e um perfil de treinador. O que procuramos fazer, e isto não estava definido há 15 anos atrás, é quando vamos buscar um treinador para a equipa A procuramos identificar dentro do perfil padrão ideal de treinador que temos, sabendo que um treinador é bom no ponto A, B e C, e menos bom no ponto D, E, e portanto, não havendo certamente nenhum treinador que preencha todos os requisitos, essa escolha do treinador tem que ser feita de acordo com aquilo que são os nossos ideais. Nenhum será perfeito, mas se cumprir 90% dos requisitos já ficamos satisfeitos. Não tentar moldar uma pessoa quando ela já chega ao clube 100% experiente, tentar efetivamente que a escolha seja a certa." (Entrevistado 2)

> "(…) já vivemos todas as situações, umas em que não interessava, outras em que parecia por decreto e hoje vivemos uma situação que justamente, por consideramos que temos um viveiro interessantíssimo no futebol de formação, é importante que o treinador da equipa A compreenda estrategicamente a importância desse viveiro e que o integre no seu modo de desenvolvimento do plantel." (Entrevistado 2)

> "O perfil hoje do treinador da equipa A, e eu acho que isto vai ser verdade na grande maioria dos clubes a médio prazo, é um perfil cada vez mais complexo, cada vez mais exigente, porque se exige quase a mesma coisa que se exige a um gestor de topo, que é a capacidade de executar no dia-a-dia ao mesmo tempo que se mantém o pensamento estratégico plurianual." (Entrevistado 2)

> "(…) antes um treinador (…) era dá-me o rendimento agora no próximo jogo. Hoje exige-se dá-me o rendimento no próximo jogo e, ao mesmo tempo, prepara-me o futuro. É um perfil mais exigente. Eu acho que aquilo que é pedido a um treinador, a uma equipa técnica, é uma capacidade de gestão absolutamente única e por isso é que se vê aparecer um novo perfil de treinador completamente diferente daquilo que era o treinador de há 10, 15, 20 anos atrás." (Entrevistado 2)

> "Creio que no futebol profissional, devem-se contratar em primeiro lugar os bons profissionais. Para mim, o segredo é que esse profissional conheça o que é preciso valorizar do futebol de formação. Um clube profissional do nível em que estamos não se pode abstrair da necessidade do crescimento do futebol de formação. O profissional que esteja dentro do futebol profissional, se conhecer o futebol de formação, vai-me ajudar a que exista uma melhor relação entre futebol profissional e futebol de formação, mas na realidade, o primeiro, o mais importante e fundamental, é que este seja muito bom profissional. Se eu consigo, e se é um objetivo de todos, ter um bom profissional, com níveis altos de conhecimento, de boas atitudes, de bom trabalho, de boa disponibilidade, que respeita e colabora com o futebol de formação seria o ideal. Por vezes o rendimento pode fazer com que alteres determinadas situações. No entanto, é importante que conheças o futebol de formação, porque necessitas do futebol de formação." (Entrevistado 3)

> "Não é decisivo, mas é muito importante. Na escolha deste treinador foi decisiva a importância da formação, porque era um treinador que vinha com muitíssimas referências de trabalho realizado na formação do clube por onde já tinha passado (…) estamos a realizar um excelente trabalho, e nesse sentido, queremos prosseguir nesta direção e achamos que este treinador é o ideal, também pela prespetiva da formação." (Entrevistado 4)

Tendo em conta este pressuposto, os dirigentes por nós inquiridos, fizeram referência a diferentes perspectivas. Os Ent2, Ent3 e Ent4 confirmaram a formação como uma aposta demasiado importante e esperam que daí resulte uma parte significativa do sucesso desportivo do clube. Moita (2008), refere que uma aposta responsável e organizada na formação de jovens jogadores por parte dos clubes pode ser classificada como determinante, quer no plano desportivo, quer no financeiro, presumindo da possibilidade de se poderem converter em futuros jogadores do plantel sénior.

Os dirigentes entrevistados também identificaram que outro aspeto relevante é a figura do treinador. A escolha do perfil de treinador exige que sejam preenchidos determinados requisitos. O treinador é reconhecido como sendo o protagonista principal na otimização de jogadores de futebol de elite (Solana-Sánchez et al., 2016), e compreender melhor esta relação treinador-atleta pode

implicar importantes melhorias dos resultados desportivos (Nicholls, Earle, Earle, & Madigan, 2017).

> "Eu acho que o clube procura treinadores que valorizem aquilo que o clube pretende para as suas equipas. A formação, para já, ainda não é um processo estratégico. Eu gostava que assim fosse, mas neste momento ainda não está preparada para suportar as necessidades do futebol profissional." (Entrevistado 1)

O Ent1, para além da referência que faz aos requisitos que procura preencher na escolha do treinador, lamenta-se que a sua formação ainda não esteja à altura das circunstâncias das necessidades do futebol profissional.

> "(…) no dia em que o clube tentou perder a sua identidade e tentou achar que já era um clube de elite em Portugal, e isto foi num passado bem recente, a coisa correu-lhe mal, porque não tivemos a humildade de perceber que temos o nosso próprio ADN, que fomos perdendo porque nos deixámos iludir, sistematicamente, com escolhas que não são as escolhas certas para o clube. Existem limitações e os treinadores têm que perceber onde estão e, portanto, só podem exigir até ali. Mais que isso não podem. (…) acredito muito mais naquelas equipas técnicas que tem 1 ou 2 adjuntos, o resto estão ali para cumprir tarefas, não estão ali para acrescentar muito valor, estão ali para cumprir tarefas, porque o prisma tem que ser comungado entre este e aquele, entre aquele eventualmente, não tem que ser a estrutura toda." (Entrevistado 5)

O Ent5 limita a sua opinião às carateristicas do seu clube, nomeadamente às limitações existentes, sem especificar nenhuma, e naquelas que são as suas convicções acerca da constituição de uma equipa técnica.

# 5. CONCLUSÕES

A análise da actualidade das sociedades desportivas no contexto do futebol, independentemente de todos os constragimentos financeiros, estruturais ou de recursos humanos que lhe possam estar associados, revelou que as dinâmicas organizacionais próprias se assemelham às diversas organizações de origem empresarial. Adicionalmente existe um conjunto de pressupostos perfeitamente incorporados e identificados nas dinâmicas de funcionamento organizacional, que se encontram claramente definidos na literatura adstrita à temática. Não obstante, apesar da importância que se reconhece a este conjunto de indicadores que, ademais, são característica comum das organizações corporativas, constata-se ainda uma insuficiente identificação no contexto do futebol atual.

Nesse sentido, e depois de analisados todos os conteúdos disponíveis, constatou-se que os clubes sob estudo estruturam a sua organização tendo por base o enquadramento em organigramas, definidos com funções, objetivos e responsabilidades. A experiência parece ser o fator mais decisivo na contratação dos colaboradores seguida da especialização nas funções procuradas. Neste aspecto, foi salientado também o papel da qualificação académica, aqui muitas vezes conectada com a competência.

No que concerne à formação contínua e avaliação de desempenho surgiram as primeiras grandes diferenças entre as estruturas incluídas no presente estudo. Na formação contínua, as estruturas que considerámos como sendo as mais organizadas, estabelecem uma calendarização antecipada de formações disponibilizadas para os colaboradores ou chefias, sendo algo que, naturalmente, se encontra pré-determinado. Por sua vez, existem outras estruturas que se guiam por propostas de formação vindas de entidades externas e, estando normalmente, dependentes dessa “agenda formativa” que não controlam. No que diz respeito à avaliação do desempenho, foram identificados padrões avaliativos muito distintos. Por um lado, identificámos padrões, claramente identificados e quantificados. Por outro, constatámos que, em situações específicas, a avaliação não se centra num critério do desempenho

que, por sua vez, se encontra dependente da susceptibilidade da avaliação pessoal do superior hierárquico.

A inovação e as novas ideias estão integradas nos planos estratégicos dos clubes e foram distinguidas pelos entrevistados como pertencendo a um processo de transformação de mecanismos, que têm implicações nos resultados globais das estruturas. Todos os profissionais confirmaram que, são os colaboradores ao serviço do clube, através das suas capacidades e competências, que se revelam como os grandes responsáveis pelas valiosas sugestões. É também nesta perspetiva que se enquadram as decisões estratégicas das sociedades, pois estas ocorrem, na maioria dos casos, baseadas num entendimento colegial, acautelando sempre a posição do responsável máximo nas decisões excepcionais.

Tornou-se evidente que os clubes promovem uma colaboração interdepartamental, tentando transportar a imagem de equipa dentro do campo para a parte logística da estrutura. Parece existir hoje, um conhecimento generalizado do funcionamento dos diversos departamentos, promovido muitas vezes por uma intervenção conjunta, e por um elevado grau de confiança nos atributos individuais, sem nunca comprometer a especificidade de cada colaborador.

Compreendendo a comunicação como um princípio de transmissão de informações e de colaboração, foi registado que nem todos os intervenientes deste estudo apreciaram o alcance específico do tema, relativizando para o exterior o foco das suas respostas. No entanto, foi claro para outros que o aparecimento do jogador de elite está dependente de muito mais do que uma metodologia de treino. Evidenciaram a importância da criação de objetivos comuns, de partilha de informação, e da envolvência dos colaboradores nos projetos estratégicos. Estas constatações fizeram evidenciar a delegação de tarefas e a importância de valorizar as capacidades dos quadros existentes. Foi destacado que não é compatível delegar e atribuir responsabilidades se não existirem recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

As entidades formadoras têm sido alvo de diversos posicionamentos e o que se tem verificado é um incremento da importância deste departamento no crescimento geral dos clubes. Tencionámos quantificar o quão importante era o correspondente investimento, tendo os clubes, revelado que o orçamento atribuído à formação varia entre os 10 e os 20% do orçamento geral do clube. Existe uma clara preocupação em dotar a formação de recursos, sejam infrasestruturais ou financeiros. Relativamente a este aspecto foi notória a preocupação na forma criteriosa como se investem as verbas disponibilizadas, mais até que o montante. Notámos que a maioria dos clubes prosseguem neste momento contra o tempo, tentando recuperar o que perderam, na medida em que, apesar da importância que sempre se reconheceu aos escalões de formação, durante décadas essa não foi uma das prioridades dos clubes, perdendo-se oportunidades de investimentos em recursos humanos qualificados e em infrasestruturas. A grande preocupação dos clubes é dotar a formação de maiores e melhores capacidades, de forma a possibilitar a todos os intervenientes as condições básicas para a realização de um trabalho adequado às exigências atuais.

As opiniões dos entrevistados sugerem a existência de uma ligação natural em que se promova uma partilha de metodologia e conhecimento entre departamentos. Entender o papel da formação, e a exigência e qualidade do seu produto, é, de forma simultânea, um processo de valorização dos elementos técnicos da estrutura formativa, mas também a exposição dos jogadores a contextos mais exigentes e desafiantes, por forma a antecipar estímulos que proporcionem uma aprendizagem mais sustentada e rigorosa. Neste conspecto, a exposição dos atletas a contextos de competição internacional parece ser uma preocupação dos dirigentes, no sentido de potenciar, ainda mais, as suas capacidades.

Por fim, definir um perfil de treinador para a equipa profissional é uma decisão que deve preencher determinados requisitos, e estes podem ou não passar pelo da formação, isto é, os ideais propostos estão ainda dependentes de inúmeros fatores, e o rendimento imediato é um dos decisivos.

# 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho desenvolveu-se, não só pelo facto de ter desempenhado funções de Diretor Desportivo numa equipa profissional, mas também por ter desenvolvido intrinsecamente o interesse no tema abordado, particularmente, na forma como estas práticas organizacionais mais eficientes, assentes no conhecimento e identificadas pela aquisição de recursos humanos mais qualificados e profissionalizados, estaria presente no quotidiano dos clubes de futebol e das respectivas sociedades desportivas. Não obstante, pareceu-nos bem evidente que a temática se inseria, plenamente, nos conteúdos abordados do Mestrado em Treino Desportivo.

Como descrito, o presente estudo teve como propósito estudar as dinâmicas estruturais e organizacionais que envolviam os departamentos de futebol profissional e de formação, das sociedades desportivas de clubes de futebol. Procurámos, desta forma, obter informações contextualizadas que contribuíssem, de forma cientificamente sustentada, para justificar a organização desportiva.

O recurso à metodologia qualitativa, às entrevistas semi-estruturadas e à posterior análise de dados através da análise de conteúdo revelaram as enormes potencialidades desta metodologia na obtenção de resultados que se distinguem dos demais, considerando a substância e o foco nas opiniões transmitidas pelos entrevistados.

As considerações finais aqui plasmadas integram as influências conjuntas dos contributos particulares das diferentes dimensões propostas no estudo realizado. A final, inscrevem-se reflexões acerca das possíveis implicações práticas, bem como sugestões para futuras investigações na representação do nível organizacional dos clubes.

Considerámos pertinente avaliar e comparar as perspetivas que possuem os dirigentes desportivos com prestígio na classe profissional, deixando assim apresentadas algumas estratégias de desenvolvimento para o futuro das estruturas desportivas e, mais concretamente, do possível relacionamento com

as diversas alternativas que o desenvolvimento da sociedade atual nos disponibiliza, no entanto, para um conhecimento mais abrangente da temática apresentada, seria relevante uma participação mais abrangente dos clubes.

# 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Aidar, A., Leoncini, M., & Oliveira, J. (2011). A nova gestão do futebol. In *Evolução do futebol e do futebol como negócio*. Rio de Janeiro: FGV Editora.

Alam, S., Farahani, L. D., & Sani, M. T. (2017). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership in sports managers. *Psychological Science and Education*, 825–829.

Almada, F., Fernando, C., Lopes, H., Vicente, A., & Vitória, M. (2008). *A rotura - a sistemática das actividades desportivas*. (E. VML, Ed.). Torres Novas.

Almeida, C. C. M. de. (2011). *O Gestor operacional de Futebol na organização do Grupo FC Porto. Estudo de caso do Team Manager do FC Porto – Futebol, SAD*.

ANECA. (2012). Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados del aprendizaje. *ANECA*, 1–68.

Anguera, M. T. (2003). La metodologia selectiva en la psicologia del deporte. In *A. Hernandez-Hendo (Ed.), Psicologia del Deporte - Metodologia (Vol. 2)* (pp. 74–96). Buenos Aires: Efdeportes.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

Arraya, M. (2014). As funções e as competências do dirigente/gestor. In *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 35–50). Lisboa: Visão e Contextos.

Arraya, M., & Silva, M. N. G. (2014). Como avaliar/medir o desempenho da organização desportiva. In *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 267–281). Lisboa: Visão e Contextos.

Bács, É. B. M. (2014). Challenges to professional football companies and their answers with particular regard to organisational changes. *Danube*, *5*(2), 105–125.

Baker, J., & Horton, S. (2004). A review of primary and secondary influences on sport expertise, *15*(2), 212–228.

Bamford, D., Hannibal, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2018). Sports operations management: examining the relationship between environmental uncertainty and quality management orientation. *European Sport Management Quarterly*, *0*(0), 1–20. https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1442486

Barbosa, R. D. S., & Estender, A. C. (2014). A gestão estratégica de pessoas – uma ferramenta necessária a toda companhia.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Batista, E. C., Matos, L. A. L. de, & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 23–38.

Becker, G. S. (2009). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, IL: Unersity of Chicago Press.

Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard, 29–32.

Bettega, O. B., Scaglia, A. J., Morato, M. P., & Galatti, L. R. (2015). Formação de jogadores de futebol: princípios e pressupostos para composição de uma proposta pedagógica. *MOVIMENTO - Revista Da Escola de Educação Fisíca Da UFRGS*, 791–801.

Bitencourt, F. G. (2010). A ciência, o olhar e o se-movimentar: uma fenomenologia do futebol – ou de como o CAP encontra talentos. *Motrivivência*, (34), 186–207. https://doi.org/10.5007/2175-8042.2010n34p186

Bititci, U., Garengo, P., Dörfle, V., & Nudurupati, S. (2011). Performance measurement: challenges for tomorrow, 1–23.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo. Tradução de Mateus S. Soares* (3ª). Petrópolis: Vozes.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% professional*. São Paulo: Editora Gente.

Cacela, J. F. C. (2018). *Relatório de estágio realizado no Clube de Futebol "Os Belenenses" – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD*.

Calil, R. C. C., & Arruda, S. L. S. (2004). Discussão da pesquisa qualitativa com ênfase no método clínico. In *Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação* (pp. 173–213). São Paulo: Vetor.

Callejo, M. B., & Martinez, F. J. F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Real Madrid: A New Management Paradigm for a Sport Company. (English)*, (11), 36–61.

Campos-Izquierdo, A. (2010). *Direccíon de recursos humanos en las organizaciones de la actividad física e del deporte*. Madrid: Síntesis.

Candeias, R. (2011). *Personalização de equipa e transformação de clube em sociedade anónima desportiva: contributo para um estudo das sociedades desportivas*. Coimbra: Coimbra Editora.

Cavazotte, F. de S. C. N., Jr., V. de A. M., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua , atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado, *49*(6), 1555–1578.

Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux débats, nouveaux enjeux*. Paris: L'Harmattan.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos humanos* (3rd ed.). São Paulo: Atlas.

Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus.

Constantino, C. A. S. (2006). *A contabilização dos jogadores de futebol nas sociedades anónimas desportivas*.

Costa, C. E. S. da, & Silva, R. C. da. (2006). Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina, *4*(4), 1–16.

Costa, S. R. M. A. da. (2013). *Análise da construção do conhecimento nas equipes de alta performance: estudo de caso em uma concessionária de energia elétrica*.

Côte, J., Baker, J., & Abernethy, B. (2007). Practice and play in the development of sport expertise. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 184–202).

Côté, J., Lidor, R., & Hackfort, D. (2009). ISSP position stand : to sample or to specialize? Seven postulates about youth sport activities that lead to continued participation and elite performance, (9), 7–17.

Côté, J., & Murphy-Mills, J. (2012). The development of skill in sport. In *Skill Acquisition in Sport: research, theory and practice* (1st ed., pp. 269–286). London: Routledge.

Coté, J., Salmela, J. H., Baria, A., & Russell, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, *7*, 127–137.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2ª). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística* (7. ed.). São Paulo: Atlas.

D'Ottaviano, I. M. L., & Filho, E. B. (2004). Auto-organização e criação, 1–23.

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects

of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, (June).

Damo, A. S. (2007). *Do dom à profissão: a formação de futebolistas no Brasil e na França*. São Paulo: Hucitec.

Darn, T. (2011). *Reflexões sobre o território do futebol e a copa do mundo FIFA 2014 no Brasil*.

Davids, K., & Baker, J. (2007). Genes, environment and sport performance - why the nature-nurture dualism is no longer relevant. In *Handbook of Sport Psychology* (Vol. 37, pp. 961–980).

Dias Sobrinho, J. (2008). Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior*, *13*(1), 193–207.

Diehl, C. A., & Souza, M. A. de. (2007). Formação, certificação e educação continuada: um estudo exploratório do profissional contábil sob a óptica das empresas Head Hunters, 233–248.

Dimitropoulos, P., Leventis, S., & Dedoulis, E. (2016). Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. *European Sport Management Quarterly*, *16*(4), 459–486. https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164213

Dorian, S. (2006). *Competencias professionales del professor de educacíon física y del entrenador deportivo* (Lecturas:). Revista Digital, 143. Retrieved from http://www.efdeportes.com/efd100/compe.htm)

Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 1–10.

Drucker, P. F., & Stone, N. (2011). *Managing in a time of great change*.

Drucker, P., & Stone, N. (1998). *Sobre a profissão de gestão: organização e introdução de Nan Stone* (Vol. 57). Lisboa: Dom Quixote.

Drucker, Peter. (2002). *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. Nobel.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intlectual - descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*.

Feliu, V. M. R., & Labaut, S. G. (1991). La contabilidad de recursos humanos. *Partida Doble*, *Nº 17 e 18*.

Ferreira, D. P., & Paim, M. C. C. (2011). Estruturação das categorias de base no futebol. *Lecturas, Educación Física y Deportes*, *16*(158). Retrieved from http://www.efdeportes.com/efd158/estruturacao-das-categorias-de-base-no- futebol.htm

Figueiredo, K. dos S. de A. (2016). *O desempenho e a alta performance profissional no ambiente organizacional*.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor, Lda.

Foddy, W. (1996). *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.

Franco Ferrarotti, (Ed.). (1986). *Sociologia*. Lisboa: Editorial Teorema, Lda.

Fransen, K., Decroos, S., Vanbeselaere, N., Broek, G. Vande, Cuyper, B. De, Vanroy, J., & Boen, F. (2014). Is team confidence the key to success? The reciprocal relation between collective efficacy, team outcome confidence, and perceptions of team performance during soccer games, 1–13.

Frezatti, F. (1999). A Decomposição do MVA(Market Value Added) na análise de valor da empresa. *Revista de Administração*, *34*(3), 32–43.

Galatti, L. R. (2006). *Pedagogia do esporte: o livro didático como um mediador no processo de ensino e aprendizagem dos jogos esportivos coletivos*.

Galatti, L. R., Reverdito, R. S., Scaglia, A. J., Paes, R. R., & Seoane, A. M. (2014). Pedagogia do esporte: tensão na ciência e o ensino dos jogos, *25*(1), 153–162.

García-Tascón, M., Torres-Pinazo, J., Teva-Villén, R., & Morales-Cevidanes, M. A. (2018). Análise da percepção de objetivos e competências adquiridas no curso “equipamentos e instalações desportivas.” *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, *18*(3), 190–208.

Garganta, J., & Silva, P. C. e. (2000). O jogo de futebol: entre o caos e a regra. *Revista Horizonte v. 16 n. 91*, 5–8.

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement, *16*(8), 63–80.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (Ed. ). (2001). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Girginov, V., Toohey, K., & Willem, A. (2015). Information, knowledge creation and innovation management in sport: an introduction to the thematic section. *European Sport Management Quarterly*, *15*(5), 516–517.

Güllich, A. (2014). Selection, de-selection and progression in german football talent promotion. *European Journal of Sport Science*, *14*(6), 530–537.

Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Havard Business School Publishing.

Heinemann, K. (1999). Sociologia de las organizaciones voluntárias - el ejemplo del club deportivo. *Revista Española de Investigaciones*

*Sociológicas*.

Heinemann, K. (2003). *Introdución a la metodologia de la investigación empírica en las ciencias de deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Henriksen, K., Stambulova, N., & Kaya, K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport & Exercise*, *11*, 212–222.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: leading human resources* (9ª). N. J.: Person Prentice Hall.

Hollmann, R. W. (1976). Supportive organizational climate and managerial assessement of MBO effectiveness. *Academy of Management Journal*, *19*(4), 560–576.

Holt, N. L., & Dunn, J. G. H. (2004). Toward a grounded theory of the psychosocial competencies and environmental conditions associated with soccer success. *Journal of Applied Sport Psychology*, *16*, 199–219.

Hoss, O. (2003). *Modelo de avaliação de ativos intangíveis para instituições de ensino superior privado*.

Jackson, S. E., Hitt, M. A., & Denisi, A. S. (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management*. São Francisco: Jossey-Bass.

Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Bosch, F. A. J. Van Den, & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms, *20*(4), 797–811.

Jefatura del Estado. (1990). Boletín Oficial del Estado - Legislacíon Consolidada. *Ley 10/1990*, 1–43.

Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, *17*(1), 255–279. https://doi.org/10.1139/t89-089

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The Balance Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71–79.

Kawasnicka, E. L. (1981). *Introdução à Administração* (3 Ed.). São Paulo: Atlas.

Kennedy, P. (2013). “Left wing” supporter movements and the political economy of football. *Soccer and Society*, *14*(2), 277–290.

Leal, M., & Quinta, R. (2001). *O treino no futebol: uma conceção para a formação*. Braga: Edições APPACDM.

Legay, A. (2007). *La professionnalisation de l’emploi associatif*. Marseille: Céreq.

Lessard-Hébert, M., Boutin, G., & Goyette, G. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lima, V. R. (2016). *Avaliação de desempenho profissional: a percepção dos gestores em relação ao programa de avaliação de desempenho profissional dos técnico- administrativos da UFMA.*

Lucena, W. G. L., & Marcelino, G. F. (2014). Avaliação de desempenho no Ministério Da Ciência e Tecnologia: um estudo do modelo de Sink e Tuttle. *Review of Administration and Innovation - RAI*, *11*(2), 51–70.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, 541–572.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship, *29*, 219–238.

Maçãs, V. M. (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*. Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro.

Machado, G. V., Galatti, L. R., & Paes, R. R. (2012). Seleção de conteúdos e procedimentos pedagógicos para o ensino do esporte em projetos sociais: reflexões a partir dos jogos esportivos coletivos, (39), 164–176.

Machuca, J. A. D., González-Zamora, M. del M., & Aguilar-Escobar, V. G. (2007). Service operations management research. *Journal of Operations Management*, *25*(3), 585–603.

Marques, M. G. (2016). *Avaliação de sustentabilidade de organizações do setor do desporto*. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa Júri:

Martin, J. G., & Guimarães, G. da S. (2018). A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg: análise de uma estrutura organizacional da startup – Tartget situada no município de Belém/PA e suacontribuição para a tomada de decisão, 24–43.

Martins, G. S., Lopes, D. P. T., Souza, É. P. De, & Barbosa, A. C. Q. (2016). Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras. *Revista de Administração Da Unimep*, *14*(2), 153–176.

Martins, V. G., Girão, L. F. de A. P., Filho, A. C. da C. S. E., & Araújo, A. O. (2013). A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do GECON e do Balanced Scorecard: estudo de caso em uma central de cooperativas de crédito, 99–117.

Mascarenhas, G. (2014). *Entradas e bandeiras: a conquista do Brasil pelo*

*futebol*. Rio de Janeiro: EDUERJ.

Meirin, J. M. (1995). *Clubes e sociedades desportivas - Uma realidade jurídica*. Lisboa: Livros Horizonte.

Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 1–14.

Mentor, P. (2006). *Giving feedback: expert solutions to every day challenges*. Boston: Havard Business School Press.

Minjung, K., Perrewé, P. L., Kim, Y. K., & Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital in sport organizations: hope, efficacy, resilience and optimism among employees in sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, *17*(5), 659–680.

Mintzberg, H. (1995). *A Estrutura das organizações*. São Paulo: Dom Quixote.

Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes - estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Porto Alegre: Artmed.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The Free Press.

Moesch, K., Hauge, M.-L. T., Wikman, J. M., & Elbe, A.-M. (2013). Making it to the top in team sports: start later, intensify, and be determined! *Talent Development & Excellence*, *5*(2013), 85–100.

Moita, M. R. (2008). *Um percurso de sucesso na formação de jogadores de Futebol. Estudo realizado no Sporting Clube de Portugal - Academia Sporting/Puma*.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.

Moraes, I. F. (2015). *Formação de Jogadores de Futebol no Brasil - da implementação às perspetivas futuras do certificado de clube formador*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Morrow, S. (1996). Football players as human assets. measurement as the critical factor in asset recognition: A case study investigation, *1*(1), 75–97.

Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. de. (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Munroe-Chandler, K. J. (2005). A discussion on qualitative research in physical activity. *Athletic Insight*, *7*(1), 67–81.

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes

and consequences. *European Sport Management Quarterly*, *15*(4), 407–433.

Nascimento, A. M., Lerner, D. F., & Reginato, L. (2007). A avaliação de desempenho e os seus efeitos no resultado económico da empresa. *XIV Congresso Brasileiro de Custos*.

Nascimento, A. M., Reginato, L., & Lerner, D. F. (2008a). Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado económico da empresa. *RIC - Revista de Informação Contábil*, *2*(2), 19–42.

Nascimento, A. M., Reginato, L., & Lerner, D. F. (2008b). Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado económico da empresa, *2*(31), 19–42.

Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T., & Boles, J. S. (2004). Cross-National model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context, *32*(1), 49–60.

Nicholls, A. R., Earle, K., Earle, F., & Madigan, D. J. (2017). Perceptions of the Coach – Athlete Relationship Predict the Attainment of Mastery Achievement Goals Six Months Later : A Two-Wave Longitudinal Study among F . A . Premier League Academy Soccer Players, *8*(May), 1–8.

Olabuénaga, J. (2003). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Oliveira, D. de P. R. de. (2002). *Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial* (16ª). São Paulo: Atlas.

Oliveira, M. C. de, Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, *31*, 47–57.

Paoli, P. B., Silva, C. D., & Soares A.J.G. (2008). Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro. *Revista Brasileira de Futebol*, *01*(2), 38–52.

Parlamento Europeo. (2008). Recomendación del Parlamento Europeo y del consejo de 23 de abril de 2008 relativa a la la creación del marco europeo de cualificaciones para el aprendizaje permanente. *Diario Oficial de La Unión Europea*, 1–16.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª). Thousand Oaks- California: SAGE Publications.

Peixoto, A. L. A., & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. In *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 528–556). Porto Alegre: Artmed.

Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestíon de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces.

Pereira, A., & Leitão, J. (Eds. . (2007). *Metodologia*. Vila Real: UTAD.

Pereira, C. (2013). *Importância da avaliação de desempenho nas organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar*.

Pereira, C. A. (2001). *Avaliação de resultados e desempenhos*. São Paulo: Atlas.

Pereira, E. (1996). Futebol juvenil em Portugal: escola de formação? *Revista Horizonte, XIII 73*, 23–25.

Petronel, M., & Florentina, M. (2013). Sports organization management: between constraints and objectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *81*, 95–99.

Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M., & Royer, S. (2012). *Organisation: theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht* (No. 6).

Piéron, M. (1999). *Para una ensenãnza eficaz de las actividades físico-deportivas*. Barcelona: INDE Publicaciones.

Pires, G. (2007). *Agôn: gestão do desporto - o jogo de Zeus*. Porto Editora.

Ponte, J. P. (2008). Investigar a nossa própria práctica: uma estratégia de formação e de construção do conhecimento profissional. *PNA: Revista de Investigación En Didáctica de La Matemática v.4. n.2*, 153–180.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2nd ed.). Editora Campus.

Purdy, L. (2014). Interviews. In *L. Nelson R. Groom P. Potrac (Eds.), Research methods in sports coaching* (pp. 161–170). London: Routledge.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Quivy, Raymond, & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª). Lisboa: Gradiva.

Radoman, M., & Voia, M. C. (2015). Youth training programs and their impact on career and spell duration of professional soccer players. *Labour*, *29*(2), 163–193.

Ramos, J., Martinez-Tur, V., & Peiró, J. M. (1997). *Uso de instalaciones deportivas y satisfacción de los usuários*. Valencia: Nau libres.

Reis, L. J. L. (2016). *Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol - uma proposta de modelo de formação*. Faculdade de Motricidade Humana.

Robbins, S. P. (1978). *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, J. (1995). A análise da função de feedback em professores profissionalizados e estagiários, no ensino da Educação Física. *Pedagogia Do Desporto*, *Estudos Nº*, 21–26.

Rodrigues, J. D. C.-R. (2016). *O Perfil do diretor desportivo nas organizações desportivas de futebol - proposta de modelo de formação*. Faculdade de Motricidade Humana.

Rodrigues, S. I. P. (2016). *Formação e exercício do trabalho: práticas e lógicas de formação profissional contínua numa grande empresa*. Universidade de Lisboa.

Rojas, J. M., & Dominguez, F. S. (2001). Los activos intangibles een las sociedades anonimas deportivas: reflexiones sobre critérios de reconocimiento y valoracíon de derechos sobre deportistas professionales. *Revisa de Contabilidad y Tributación*, 179–196.

Rosado, A. (1997). *Observação e reacção à prestação motora*. Cruz Quebrada.

Rosado, A. (2000). *Estudo da competência de diagnóstico e prescrição pedagógica em tarefas desportivas*. Cruz Quebrada.

Rosas, J. F. M. (2017). *Estágio profissionalizante realizado na Dragon Force – Futebol Clube do Porto Basquetebol*.

Saltoleto, S. R. dos S., & Carvalho, E. A. de. (2018). Avaliação de desempenho: questões contemporâneas, *33*(1), 41–54.

Sarmento, J. P., Carvalho, M. J., Coelho, R. B., & de Freitas, D. M. (2009). Gestão desportiva: análise das dissertações de mestrado e teses de doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, *9*(2), 7–16.

Scaglia, A. J., Reverdito, R. S., Leonardo, L., & Lizana, C. J. R. (2013). O ensino dos jogos esportivos coletivos: as competências essenciais e a lógica do jogo em meio ao processo organizacional sistêmico, *19*(4), 227–249.

Siegfried, N., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, *15*(4), 407–433. https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990

Silva, J. P. S. (2017). *Gestão do futebol profissional no Rio Ave F.C., Futebol SDUQ, lda*.

Silva, V. E. V. (2003). *A Educação continuada do Administrador: a estatística no processo de tomada de decisões na pós-graduação em gestão financeira*. Foz do Iguaçu: Angrad.

Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: modelling organisational change in sporting organisations, 173–192.

Solana-Sánchez, A., Lara-Bercial, S., & Solana-Sánchez, D. (2016). Athlete and coach development in the Sevilla Club de Fútbol youth academy: A values-based proposition. *International Sport Coaching Journal*, *3*, 46–53.

Solana, C. O. (2002). Registro contable de pagos a deportistas según la adaptación sectorial del P.G.C. a S.A. desportivas. *Partida Doble*, 18–27.

Solar, P. (2009). *Modelos legais e funcionais de organizações desportivas - Estudo de caso do Futebol Clube do Porto*. FADEUP-UP.

Sousa, A. M. T. de. (2013). A marca como ferramenta estratégica na gestão desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, *3*, 37–46. https://doi.org/10.1016/0360-3016(94)00646-3

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis, *124*(2), 240–261.

Strauss, A., & Corbin, J. (Eds). (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park: CA: Sage.

Teodorescu, L. (1984). *Problemas de teoria e metodologia nos jogos desportivos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Tesch, R. (Ed. . (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.

Thofehrn, M. B., Muniz, R. M., & Silva, R. R. da. (2000). Educação continuada em enfermagem no hospital- escola: um diagnóstico, *53*(4), 524–532.

Todd, S., & Kent, A. (2009). A social identity perspective on the job attitudes of employees in sport, *47*(1), 173–190.

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: the importance of the work environment, *80*(2), 239–252.

Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexion metodológica y práctica professional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Viveiros, R. A. S. de. (2013). *Análise de uma fundamentação para a estrutura de suporte do treino desportivo - estudo exploratório com dirigentes e treinadores da Liga Portuguesa de Futebol Profissional*. Universidade da Madeira.

Yperen, N. W. Van. (2009). Why some make it and others do not: identifying psychological factors that predict career success in professional adult soccer, *23*, 317–329.

# 8. ANEXOS

## ANEXO I

Escola Superior de Desporto e Lazer

**Mestrado em Treino Desportivo**

O presente trabalho insere-se no âmbito de um Mestrado em Treino Desportivo, que se centra na caracterização de uma estrutura de futebol profissional e a relação com a sua estrutura de futebol de formação. Para tal, numa primeira fase do estudo, foi elaborado um guião de entrevista com o intuito de analisar as características organizacionais e os diferentes métodos de gestão em quatro equipas que disputam o campeonato da Liga NOS na temporada 2018/2019.
Ao abrigo do Regulamento n.º 798/2018, no n.º 4 do artigo 35.º e da alínea k) do n.º 1 do artigo 57.º ambos do Regulamento (UE) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito à proteção de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, e por questões éticas, as identidades dos entrevistados serão mantidas sob sigilo, assim como os participantes desta investigação que forem citados nas entrevistas. Adotamos tal medida a fim de garantir liberdade e segurança para os entrevistados responderem sem receios ou ressalvas.

**"Caracterização de estruturas profissionais de futebol – Que relação entre futebol profissional e futebol de formação"**

**Guião de Entrevista**

1. Na estrutura do clube existe um organigrama?
1.1. Os diferentes departamentos estão definidos com funções, responsabilidades e objetivos?

2. Como descreveria as características do seu clube na formação do elenco da estrutura nos diversos departamentos? Existe algum perfil definido e determinante para a admissão de colaboradores? Se sim, pode referenciar alguns itens?

3. De que forma considera relevante a contratação de pessoas qualificadas para os respetivos departamentos?

4. Em que medida a formação é um aspeto determinante na qualificação permanente dos colaboradores? Tem previstas ou implementadas formações contínuas? Se sim, quem as define, quem as suporta e que retorno existe para o colaborador que as cumpre?

5. A vossa estrutura contempla avaliação de desempenho? Se sim, que tipo de avaliação é realizada e quando?

6. O modelo gestão implementado nesta estrutura de que forma incentiva a inovação e as novas ideias?

7. Existe algum conjunto de procedimentos que utilizem numa tomada de decisão estratégica? Prevalece a decisão do responsável máximo ou a decisão é colegial?

8. Como carateriza o espírito de colaboração interdepartamental na sua equipa?

9. De que forma descreveria o modelo de comunicação utilizado dentro da estrutura e a sua importância no aparecimento do jogador de elite?

10. Qual o modelo de delegação de tarefas/funções implementado no clube?

11. Que percentagem do orçamento geral do clube é direcionado para o departamento de formação? Na sua opinião, de que forma o investimento feito no futebol de formação está ajustado aquelas que são as necessidades do departamento?
11.1 Nos próximos 3 anos tem previsto aumentar esse investimento? Se sim, consegue especificar com que objetivo(s)?

12. De que forma pensa ser importante a cultura de "formação" e a partilha de informação entre os dois departamentos como um fator determinante para que os atletas referenciados da formação possam chegar ao futebol sénior melhor preparados e capazes de se afirmarem num contexto mais exigente? Pode caracterizar o plano estratégico que tem estabelecido para a formação?

13. Na escolha de uma equipa técnica para o futebol profissional em que medida a cultura da formação implementada no clube é um requisito decisivo?