

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM  
EQUIPES ESPORTIVAS: O CASO DO FUTEBOL**

**Daniel Kroeff de Araújo Corrêa**

**Porto Alegre, 2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM  
EQUIPES ESPORTIVAS: O CASO DO FUTEBOL**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Daniel Kroeff de Araujo Corrêa**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas**

**Porto Alegre, 2004**

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado de um processo que se iniciou numa data difícil de situar no tempo e no espaço. Penso que o espírito e a curiosidade científica sempre estiveram presentes, mas alguns marcos impulsionaram esta caminhada. Não há como esquecer que os primeiros contatos com a pesquisa científica foram proporcionados pelo Prof. Dr. Milton Madeira, no grupo de pesquisa em processos cognitivos. E que contato inicial, pesquisa básica e experimental! Assim, aqui cabe o primeiro agradecimento: ao Professor Milton, pelo despertar da consciência e da vida científica, por ter sempre acreditado e apostado muito em mim, pelo apoio incondicional.

Esse primeiro contato me permitiu conhecer uma pessoa que mudou minha vida. Dessa forma, configura-se o segundo agradecimento: ao Prof. Dr. Ricardo Wainer, pelo aprendizado, pelo foco, pelo rumo e pelo direcionamento, mas essencialmente pela amizade, pelo modelo e “por auxiliar a trilhar o caminho das pedras ao mar da verdade, da justiça, da bondade e da beleza”.

Seguindo nessa trajetória, a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Neves Strey aparece como quem me guiou nos primeiros passos à publicação de artigos e à participação em congressos científicos. A ela dedico sinceros agradecimentos pelo apoio, pela amizade, pela instrução e por instigar meu esforço acadêmico.

Agradeço também ao Professor João Carlos Alchieri, pelas trocas sempre tão proveitosas e pela amizade sincera.

Estas pessoas tão significativas apareceram em minha vida, no início de minha formação acadêmica, na Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Manifesto meu profundo agradecimento a todos os professores dessa Universidade e, em especial, às Professoras Nara Lima, Mônica Macedo, Janice Ioschpe, Jenny Milner Druck, Suzana, Denise Hausen, Nádia Marques, Nádia Borges e aos Professores Cícero Vaz, Renato Caminha e Néri Piccoloto. Obrigado a todos.

Aos clubes pesquisados, em especial aos dirigentes, integrantes comissões técnicas e jogadores entrevistados.

À psicóloga Lizete Leonhardt, pela oportunidade de vivenciar na prática os conhecimentos adquiridos, pelo apoio e por me desafiar a dar o máximo de mim.

Às crianças do Núcleo de Abrigos Residências da Febem, pelo afeto, por me ensinarem a valorizar as pequenas coisas da vida, por me fazerem acreditar sobremaneira que o potencial humano e a capacidade de transcender das pessoas, mesmo nas condições mais difíceis, sempre podem imperar, enfim, por me ensinarem a valorizar o que realmente é importante. Às Psicólogas Rosana Duzzo e Ana Celina Albornoz, pelo imenso afeto oferecido, pelos apontamentos brilhantes e pelo suporte.

À Roberta Loureiro da Silva, pelo brilho no olhar, pelo companheirismo, amor, apoio e todos os sorrisos proporcionados.

À minha família, por apoiar as minhas escolhas.

Aos colegas do PPGA, em especial ao Vitor, Francine, Pedro, Lisiane, Librelali, Gabriel, Andrez, Letícia, Antônio, Cláudio, Janaína, Marta e a todos que foram colegas em disciplinas, seminários e cafés no bar.

À Professora Zélia pelo auxílio e disponibilidade fundamentais para a conclusão deste trabalho.

À Professora Elaine Di Diego Antunes, pelo auxílio, carinho e profissionalismo dedicados. Obrigado Elaine pelas lições sempre tão proveitosas.

À Professora Tânia Nunes Silva, pela disponibilidade, abertura, seriedade e clareza nas colocações.

Gostaria de agradecer a todos aqueles que tornaram este trabalho possível.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS -, a todos os seus profissionais, pela qualidade de ensino e por me acompanharem durante essa jornada.

À Capes, pelo apoio financeiro durante a dissertação.

Ao professor Roberto Ruas, meu orientador, pela amizade, apoio e pelos momentos de reflexão que me ajudaram a enxergar melhor as relações interpessoais e a vida como um processo de desenvolvimento de competências e de aprendizagem contínua.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	Problematização e relevância do estudo.....	13
<b>2</b>	<b>OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	17
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA E EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	18
3.1	O futebol como negócio.....	18
3.2	A necessidade de profissionalização na gestão dos futebol.....	22
3.3	Planejamento do futebol.....	24
<b>4</b>	<b>O CONCEITO DE COMPETÊNCIA</b> .....	26
4.1	As competências e os recursos de competências no esporte.....	28
4.2	Competências organizacionais.....	34
4.3	Implicações das competências essenciais para as práticas de Recursos Humanos .....	36
4.4	Desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional.	38
4.5	Remuneração por competências .....	39
4.6	Competências organizacionais: básicas e seletivas.....	41
4.7	As competências grupais.....	42
4.8	A construção de competências coletivas.....	43
4.9	Grupos e equipes.....	45
4.10	A satisfação do atleta no trabalho.....	48
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES DAS ÁREAS DE PSICOLOGIA ESPORTIVA E DA EDUCAÇÃO FÍSICA PARA A GESTÃO NO ESPORTE</b> .....	50
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	55
6.1	O processo de investigação.....	55
6.2	Procedimentos de coleta de dados e informações.....	59
6.3	Limitações do estudo.....	66
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	68
7.1	Participantes - alvo e perfil dos entrevistados.....	68

7.2	Os clubes selecionados.....	72
7.3	Caracterização dos clubes de futebol.....	73
<b>9</b>	<b>DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>76</b>
9.1	O cenário esportivo e a gestão dos clubes.....	76
9.2	Remuneração e a importância da gestão dos recursos humanos.....	85
9.3	Práticas promissoras para construção de competências nos clubes de futebol profissional.....	89
9.4	Competências funcionais e competências organizacionais seletivas.....	92
9.5	Competências gerenciais.....	95
9.6	Considerações finais sobre as competências gerenciais e o processo de construção de competências no futebol.....	110
9.7	Competências individuais – os atletas.....	112
9.8	Síntese e triangulação da visão dos entrevistados acerca do processo de construção de competências coletivas em equipes de futebol.....	116
<b>10</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>119</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	126
	Anexo A: Roteiro de entrevista (etapa exploratória inicial).....	132
	Anexo B: Roteiro das entrevistas revisado.....	134
	Anexo C Mapa conceitual.....	137
	Anexo D Formulário observações.....	138
	Anexo E: Solicitação de direitos autorais dos dados das entrevistas.....	139

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores relacionados ao posicionamento na tabela da liga inglesa de futebol.....	23
Quadro 2: Definições do conceito de competência.....	27
Quadro 3: As vinte e uma competências de Boyatzis e sua correspondência no esporte.....	29
Quadro 4: Recursos de competências incorporadas e sua correspondência no futebol.....	32
Quadro 5: Recursos de competências e sua articulação no futebol .....	33
Quadro 6: Relações hipotéticas entre as competências essenciais e os subsistemas de Recursos Humanos.....	37
Quadro 7: Competências organizacionais, básica e seletivas.....	42
Quadro 8: Resumo das contribuições da Psicologia Esportiva e da Educação Física...54	
Quadro 9: Operacionalização da questão de pesquisa.....	59
Quadro 10: Técnicas utilizadas para validação dos resultados da pesquisa.....	65
Quadro 11: Especificação dos cargos dos dirigentes entrevistados.....	69
Quadro 12: Perfil dos dirigentes entrevistados.....	69
Quadro 13: Perfil dos treinadores entrevistados.....	70
Quadro 14: Especificação dos aspectos referenciais da carreira jogadores de futebol entrevistados.....	71
Quadro 15: Principais características dos clubes pesquisados.....	75
Quadro 16: Principais receitas dos clubes de futebol pesquisados.....	83
Quadro 17: Competências funcionais dos clubes pesquisados.....	93
Quadro18: Competências seletivas dos clubes pesquisados.....	94
Quadro19: Percepção dos jogadores quanto as competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol.....	103
Quadro 20: Percepção dos integrantes de comissões técnicas quanto as competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol.....	103
Quadro 21: Percepção dos dirigentes quanto as competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol.....	103
Quadro 22: Principais Recursos Incorporados e do Ambiente Identificados na Pesquisa.....	106
Quadro 23: Recursos de competências relevantes para jogadores de futebol Profissional.....	114
Quadro 24: Percepção dos entrevistados com relação as competências individuais relevantes para jogadores de futebol profissional.....	115

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases históricas do futebol.....	19
Figura 2: O negócio futebol.....	21
Figura 3: Desenho metodológico da pesquisa.....	58
Figura 4: Ciclo do sucesso e das receitas dos clubes de futebol.....	84



## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar os aspectos mais relevantes para construção de competências organizacionais e gerenciais em equipes de futebol profissional, contribuindo para um melhor entendimento acerca da gestão dos clubes onde atuam essas equipes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório de base qualitativa, operacionalizada através de quatro estudos de caso em clubes do estado do Rio Grande do Sul. Foram entrevistados dirigentes, atletas, ex-atletas, cronistas esportivos e comissões técnicas. Estes atuam há mais de cinco anos no meio esportivo e são ligados profissionalmente, direta ou indiretamente, no momento da pesquisa, a clubes de elite no cenário do Rio Grande do Sul e do Brasil. Posteriormente, os dados foram analisados à luz do método de análise de conteúdo. Em seguida, a análise dos dados foi organizada a partir de cinco grandes blocos: o cenário esportivo, os clubes, os gestores, as equipes e os atletas. Este agrupamento deu suporte para identificação de competências organizacionais básicas e seletivas, para o levantamento de competências gerenciais associadas à gestão de equipes esportivas e para categorização de recursos de competências e competências relevantes para o desempenho esportivo de atletas profissionais. Os resultados demonstram a aplicabilidade de um modelo de gestão por competência no contexto do futebol profissional. Apontam ainda a pertinência da questão do desenvolvimento e articulação das competências organizacionais, gerenciais de dirigentes e treinadores e individuais de jogadores para construção de competências coletivas que se reflitam em equipes efetivas em seus resultados de campo e na busca das metas estabelecidas.

## **ABSTRACT**

This research aims to identify the most relevant aspects for the construction of management and organizational competences in professional soccer teams, contributing to a better understanding concerning the management of the clubs these teams play for. To reach this objective, a research of exploratory character of qualitative base was carried out by means of four case studies in clubs of the state of Rio Grande do Sul. We interviewed managers, athletes, former athletes, sports chroniclers and technical commissions that had been acting, directly or indirectly, at the moment of the analysis, for more than five years in sports in elite clubs of Rio Grande do Sul and Brazil. Afterwards, data was analyzed in the light of the content analysis method. Next, the data analysis was organized in five large blocks: the sports scenery, the clubs, the managers, the teams and the athletes. This grouping gave support to the identification of selective and basic organizational competences, to the survey of management competences linked to sports team management and to the categorization of competence resources and competences relevant to the sporting performance of professional athletes. The results demonstrate the applicability of a management model based on competences in the context of professional soccer. They also point out the relevancy of the question of development and articulation of managers and trainers' organizational-managerial competences, as well as those of individual players for the construction of collective abilities that reflect in effective teams in their results on the field and in the search of established goals.

# 1 INTRODUÇÃO

O negócio do esporte profissional vem evoluindo muito nos últimos anos. Em todo o mundo, o setor esportivo figura entre os segmentos de crescimento mais rápido na área de mídia e entretenimento, movimentando bilhões de dólares todos os anos (Kearney, 2003).

Terreno repleto de paixões e interesses, controvérsias e incertezas, o futebol apresenta-se como palco das mais glorificantes vitórias e, ao mesmo tempo, de rotundos fracassos. Espaço onde se cruzam interesses de atletas, dirigentes, treinadores, empresários, clubes e, cada vez mais, por uma série de profissionais de diferentes áreas; a gestão para construção de competências nesse esporte merece ser analisada com enfoque científico, sob a ótica de um embasamento teórico que tem se mostrado promissor nas organizações modernas.

Tópico fundamental, na história das organizações contemporâneas, alvo de uma ampla gama de publicações, a questão das competências emerge como um caminho promissor para responder às mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas no mundo do trabalho. Tais mudanças se fazem sentir também no cenário esportivo e, assim sendo, vislumbra-se a possibilidade de utilização do conceito de competências para dar conta das exigências de profissionalização e de lucratividade do contexto esportivo atual. Os estudos acerca das competências individuais e coletivas vêm tomando corpo e força nos últimos anos, aparecendo como uma alternativa importante nas práticas de gestão. Paralelamente, os clubes de futebol têm visto o desempenho de seus atletas ser amplamente discutido na mídia mundial. Motivação, alto-rendimento, liderança, conquistas, grupos, desempenho e habilidades psicológicas de atletas são temas que envolvem este cenário e que vêm sendo cada vez mais estudados, uma vez que este esporte envolve vultuosas quantias de torcedores e de dinheiro. Assim sendo, e dada a aplicabilidade do conceito de competências individuais e coletivas a essas

questões, busca-se estabelecer relações teóricas e práticas entre esses conceitos utilizados nas organizações modernas e na administração esportiva.

O termo competência no senso de efetiva performance foi popularizado por Boyatzis (1982). Thompson (1995) considera que a competência encontra-se relacionada aos atributos necessários para o indivíduo desempenhar sua função, os quais são adquiridos através de educação, treinamento e práticas de trabalho. Atualmente, há uma crescente valorização das atividades esportivas na vida das pessoas. Nesse sentido, acentuam-se as atenções acerca do trabalho de atletas que servem como modelos de identificação para estas. Desta forma, o foco se dirige às exigências de excelência no desempenho. Exatamente em função dessas exigências que parece oportuno ser explorado o conceito de competências.

Pesquisas atuais têm apontado a aplicabilidade da gestão por competências para diversos setores de atividade e diferentes organizações como: empresas de produção artística e cultural (Cauduro, 2003), hospitais (Faingluz, 2001), setor agropecuário (Scheid, 2001), petroquímico (Dócolas, 2002), industrial (Streit), eletroeletrônico (Schemes, 2002) e em empresas públicas (Bretzke, 2003).

A presente pesquisa parte do pressuposto que a questão da gestão no futebol necessita ser amplamente explorada e que o conceito de competências surge oferecendo alternativas para que se construa um referencial norteador dos processos de gerenciamento do desempenho esportivo na atualidade<sup>1</sup>. Assim sendo, este projeto de dissertação se estrutura a partir do objetivo de identificar e analisar os fatores associados à construção de competências coletivas em equipes de futebol profissional.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: primeiramente, apresenta-se o tema e sua contextualização. Em seguida, justifica-se o estudo proposto e explicitam-se os objetivos da dissertação. Os capítulos 3, 4 e 5 e suas subseções dedicam-se à revisão de literatura. Tratam, portanto, dos aspectos que envolvem o cenário esportivo e da questão do desenvolvimento de competências. O capítulo sexto destina-se à apresentação da metodologia proposta. Nos capítulos seguintes, inicia-se a apresentação dos estudos de caso e dos resultados alcançados.

---

<sup>1</sup> Embora o foco do presente estudo se situe na gestão no futebol, acredita-se que dadas as peculiaridades e similaridades existentes nos esportes coletivos, alguns dos resultados alcançados possam ser ampliados para outros esportes, em especial, se comprovados por pesquisas subseqüentes.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O desempenho no futebol emerge como um importante tema de recentes inquietações no cenário esportivo mundial. Repetidas lesões de atletas, rendimentos abaixo do esperado e agressões são sintomas das dificuldades enfrentadas pelos clubes em gerir o desempenho de seus atletas. Tais dificuldades trazem conseqüências importantes ao negócio futebol, uma vez que há uma forte relação entre a lucratividade dos clubes e seu desempenho nos campos (Szymanski e Kuyper, 1999). Percebe-se que a identificação e compreensão dos fatores relacionados à construção de competências no esporte podem e devem gerar alternativas de gestão voltadas à otimização da performance dos atletas. No estado da arte dos estudos acerca da Gestão de Pessoas, o desenvolvimento de recursos e condições de excelente performance e a compatibilidade destes aspectos com a valorização humana nas organizações se faz relevante.

As profundas transformações observadas no contexto mundial, traduzidas num ambiente econômico-social extremamente instável, trazem repercussões importantes para o futebol. Um cenário de mercados cada vez mais globalizado, onde as instabilidades ambientais, caracterizadas por extrema pressão e acelerados avanços nas técnicas de preparação dos atletas, demandam respostas rápidas e competências só possíveis através da compreensão destes fatores. Trata-se de um ambiente extremamente competitivo, em que questões como qualidade, comprometimento, flexibilidade e desempenho são pontos-chaves. As mudanças tecnológicas, as fortes crises mundiais, a internacionalização da economia e a formação de blocos econômicos geraram, nesse esporte, grandes reduções de receitas e, assim sendo, urge a necessidade de práticas inovadoras e criativas e de contínuas melhorias na gestão (Aidar, Leoncine e Oliveira, 2000). Da mesma forma e impulsionado por essas crises, uma das principais receitas dos clubes, as cotas que recebem pelo televisionamento de seus jogos vêm sendo significativamente reduzidas (Brunoro e Afif, 1997). Além disso, as competições, cada vez mais acirradas, no próprio mercado nacional, têm impulsionado a implementação de novas formas de organização.

Assim sendo, novas práticas de gestão passaram a ser questão de sobrevivência para os clubes que buscam um diferencial competitivo. A disseminação de avançadas técnicas de condicionamento físico e de treinamento técnico e tático vêm aumentando a paridade do nível das equipes. Conseqüentemente, a ênfase na preparação emocional e na gestão dos times de futebol tem se tornado uma valorizada fonte de vantagens nos campos (Venzon, 1998). Neste contexto de aprimoramento e evolução das condições de treinamento oferecido aos atletas, percebe-se que ainda são poucos os estudos científicos desenvolvidos, especialmente no Brasil, acerca da gestão de equipes de futebol e são ainda mais raros os clubes que têm acesso a estes trabalhos.

Como resposta a este desafio de mudança no cenário esportivo, os clubes têm se dado conta da necessidade de buscar novas formas de organização do trabalho apoiadas na integração de tarefas, planejamento e execução e em novos padrões de gestão baseados na cooperação, participação e valorização de seus recursos humanos. Desta forma, procuram, ainda que de forma incipiente, aprimorar as técnicas de gestão, a melhor execução dos processos das comunicações e do fluxo de informações organizacionais, o trabalho em grupo e as capacidades de seus atletas. Busca-se maior produtividade, comprometimento e melhoria contínua. As instituições esportivas vêm se modernizando e profissionalizando a sua gestão (Brunoro e Afif, 1997; Aidar, Leoncine e Oliveira, 2000). Passam a contar com uma estrutura cada vez mais semelhante às empresas de outros setores, possuindo em seu organograma áreas bem definidas como, por exemplo, de marketing, finanças e planejamento. Estas áreas visam responder à demanda de profissionalização de clubes esportivos que antes eram administrados de forma intuitiva e empírica.

A disciplina acadêmica de administração esportiva necessita compreender e envolver os múltiplos debates interpretativos, epistemológicos, ontológicos e metodológicos que podem auxiliar na compreensão e na gestão da complexidade organizacional e de seus agentes na indústria esportiva. Dessa forma, novas abordagens podem oferecer importantes progressos no estudo da administração esportiva (Journal of Sport Management, oct 2002)<sup>2</sup>. Nesse sentido, visualiza-se a

---

<sup>2</sup> Entende-se o cenário esportivo como um contexto complexo, permeado por diversas variáveis, razão pela qual necessita ser abordado de forma plural, múltipla e interpretativa para envolver a variabilidade e a flexibilidade dos fenômenos esportivos cotidianos.

possibilidade dos conceitos e abordagens relacionados às competências como uma alternativa de gestão e de explicação teórica para os fenômenos organizacionais no futebol, razão pela qual, se evidencia a pertinência e relevância de se realizar um estudo que busque aclarar este tema. Para explicar e definir o campo de atuação de um programa de gestão no futebol torna-se imperativo enfocar a opinião dos atores envolvidos neste cenário.

Um dos principais desafios desta nova gestão no esporte é adequar despesas e receitas, uma vez que o orçamento da maior parte dos clubes no Brasil tem estado comprometido nos últimos anos. Nesse sentido, a ênfase e as exigências sobre o desempenho dos atletas aumentam ainda mais, pois que as principais receitas dos clubes estão ligadas a transações envolvendo seus jogadores, às premiações por conquista de competições, ao público presente nos jogos e às cotas recebidas por venda dos direitos de televisionamento dos jogos (Brunoro e Afif, 1997; Aidar, Leoncine e Oliveira, 2000; Azambuja, 2000). Assim sendo, fica evidente que a lucratividade de tais clubes será tanto maior quanto melhor for o desempenho dos atletas nos jogos, pois o interesse das televisões, do público e de outros clubes aumenta a medida em que a equipe obtém bons resultados. Surgem, portanto, questões como: de que forma os clubes devem gerir seus recursos com vistas ao desenvolvimento de suas equipes para alcançar resultados satisfatórios em campo? Quais recursos eles devem dispor? Para tratar destas questões são requeridos novos conceitos como o de competências<sup>3</sup> e de recursos de competências<sup>4</sup>. Os clubes percebem isto? Estão adotando ações, conceitos ou estratégias realmente novas? Verifica-se aí a necessidade de sistematizar conhecimentos sobre os fatores relacionados ao desempenho no esporte e sobre como os clubes podem se preparar para as novas demandas do ambiente esportivo. Assim, este estudo se propõe a explorar as seguintes questões: **quais são os aspectos relevantes para a construção de competências coletivas em times de futebol**

---

<sup>3</sup> Boterf (1999) refere-se às competências como a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica na qual se apresentam recursos e restrições próprios desta situação

<sup>4</sup> Para Ruas (2001) recursos de competências são os conhecimentos, capacidades e aptidões que são mobilizados para construir competência.

**profissional? E conhecendo estes fatores é possível e viável elaborar um programa de gestão de desempenho de equipes de futebol baseado em competências?**

Foge, portanto, ao escopo deste trabalho intervir no desempenho dos atletas e tampouco medir os fatores relacionados ao seu desempenho. Busca-se, entretanto, identificar e analisar tais fatores para verificar e até avaliar alternativas de gestão no futebol. Não se tem aqui a pretensão de esgotar o assunto, mas, sim, de contribuir para ampliar o entendimento e a compreensão acerca do tema.

Assim sendo, considera-se que os resultados desse estudo propiciarão contribuições ao estado da arte dos trabalhos científicos e gerenciais relacionados à gestão no futebol. Vislumbra-se a concepção de um quadro de referência que buscará identificar, caracterizar e analisar alternativas de gestão focadas na construção de competências nesse esporte. Tal quadro possibilitará uma melhor compreensão, monitoração e, conseqüentemente, uma melhor administração de tais fatores. Nota-se uma lacuna de trabalhos desta natureza, especialmente no Brasil, e percebe-se uma carência de estudos que abordem os fatores relacionados ao desempenho esportivo. Soma-se a isso, a ausência nos principais indexadores de publicações científicas de trabalhos dessa natureza, relacionando a gestão por competências e a administração no futebol<sup>5</sup>. Outro aspecto que aponta a importância das contribuições deste estudo consiste na forma como se aborda o fenômeno que envolve a construção de competências coletivas no futebol materializada no desempenho de equipes de futebol, reunindo importantes conceitos e teorias de diferentes áreas como os da Psicologia Esportiva, da Educação Física, das Ciências do Esporte e do Movimento e da Administração.

---

<sup>5</sup> Os indexadores consultados foram elsevier science eletronic journals, psicodoc, PsycInfo, sociological abstracts, LILACS, Proquest e Scielo.



## 2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1 O **objetivo geral** do presente estudo é:

- Compreender e analisar os elementos referenciais para a construção de competências coletivas na gestão de equipes de futebol, em clubes profissionais, segundo a opinião de profissionais que atuam nesse setor.

2.2 Os objetivos específicos são:

- Identificar e caracterizar os principais elementos que compõe as competências organizacionais básicas e seletivas em clubes de futebol;
- Identificar e caracterizar as competências gerenciais e coletivas mais relevantes para a gestão de equipes de futebol profissional;
- Identificar e caracterizar as competências e recursos de competências requeridos para treinadores de futebol; e,
- Identificar e caracterizar as competências e recursos de competências mais relevantes para jogadores de futebol profissional.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA E EMBASAMENTO TEÓRICO**

Este capítulo apresenta a revisão de literatura visando fornecer embasamento teórico ao estudo. As indagações, conceitos e teorias que norteiam o estudo do desempenho no esporte são analisadas. Inicia-se com uma análise das questões que envolvem a gestão no futebol e sua evolução até sua profissionalização e configuração como um negócio. Logo após, as competências e os recursos de competências no esporte são analisadas. A questão dos grupos, das diferenças entre os grupos e equipes e das competências coletivas recebe destacada atenção. A partir daí, faz-se uma revisão dos aspectos que envolvem as implicações da gestão por competência nas práticas de Recursos Humanos, com ênfase na remuneração. Em seguida, estudam-se os fatores relacionados à satisfação do atleta no trabalho. A última parte da revisão analisa as contribuições das áreas da Psicologia e da Educação Física à gestão no esporte, em especial no que concerne aos fatores relacionados ao desempenho dos atletas.

#### **3.1 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO**

O futebol mundial, ao longo dos anos, em sua evolução, atravessou diferentes fases. De um esporte nobre a um ritual de guerra, passando por um jogo popular até se tornar amador, o futebol atualmente assume características que o redefinem e o colocam numa posição de mais profissionalismo em sua gestão, que o caracterizam como um negócio (figura abaixo).

## As fases históricas do futebol

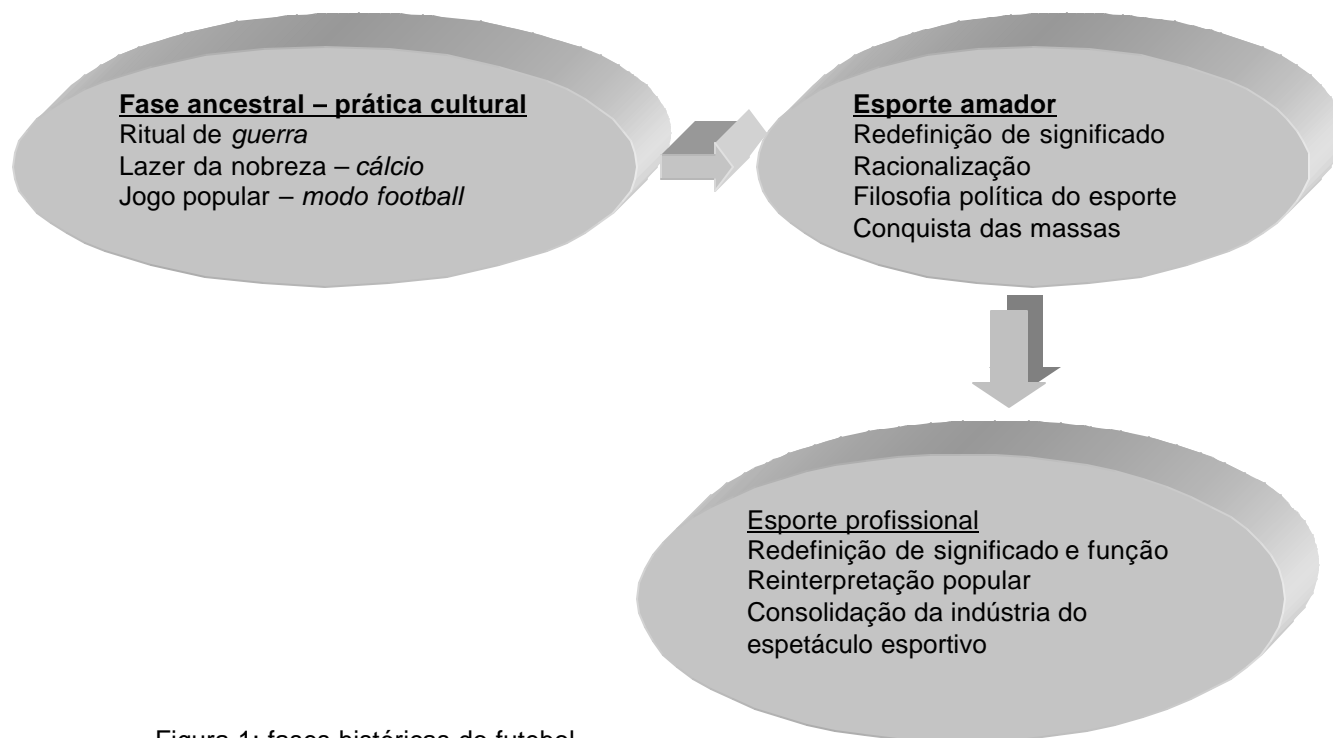


Figura 1: fases históricas do futebol  
 Fonte: Aidar, Leoncine e Oliveira (2000)

No Brasil, essa evolução também ocorreu, razão pela qual, fica claro que a Lei Pelé<sup>3</sup> não é o verdadeiro motivo que impulsionou os clubes a se tornarem empresa. Foi a premência e a necessidade irreversível de profissionalização que exigiu algo como a lei Pelé, e não o contrário. Trata-se de um processo evolutivo que há muito tempo vem ocorrendo no futebol brasileiro e mundial (Aidar, Leoncine e Oliveira, 2000).

De um lado, temos a evolução da prática onde aparecem os agentes e instituições ligados direta e indiretamente à produção de “espetáculos futebolísticos” – agrupamentos esportivos (clubes, federações e confederações), produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, psicólogos, assistentes sociais, nutricionistas etc.) e produtores e vendedores de serviços indiretos (empresas de equipamentos sonoros, alimentação, jardinagem, limpeza etc.). De outro lado, está o

<sup>3</sup> O principal dispositivo da Lei nº 9615/98, denominada Lei Pelé, refere que as entidades de prática desportiva devem tornar-se sociedade de fins lucrativos. A Lei apresenta uma série de artigos e implicações, mas nesse momento, faz-se suficiente relatar que, a partir dessa lei, os clubes são obrigados a profissionalizar sua gestão.

consumo simbolizado pelos compradores de bens ou serviços ligados ao futebol, mas que não participam da produção do espetáculo em si. Podem ser agrupados em:

- Consumidores finais – torcedores
- Consumidores intermediários – produtores de bens necessários à prática (empresas de material esportivo como bolas, fardamento e material de apoio)
- Patrocinadores
- Produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (TV, loteria, empresas licenciadas etc.).

Esse agrupamento representa os principais relacionamentos comerciais que envolvem o negócio do futebol. Apesar disso, notadamente, podem existir outros consumidores, vendedores e produtores de bens e serviços com ligação direta ou indireta com os clubes.

A atuação dos clubes como empresa é resultado de um processo evolutivo que há muito tempo vem acontecendo no cenário esportivo mundial. Nesse sentido, uma série de profissionais tem atuação relacionada aos clubes e ao que se convencionou chamar de “produção do espetáculo futebolístico” (conforme figura abaixo). De acordo com esta visão, busca-se tornar o futebol um espetáculo de entretenimento, atraindo cada vez mais pessoas, seja nos estádios ou na frente das televisões (Aidar, Leoncine e Oliveira, 2000). Dessa forma, se configura o público-alvo, consumidores de bens e serviços ligados ao futebol.

## O negócio futebol

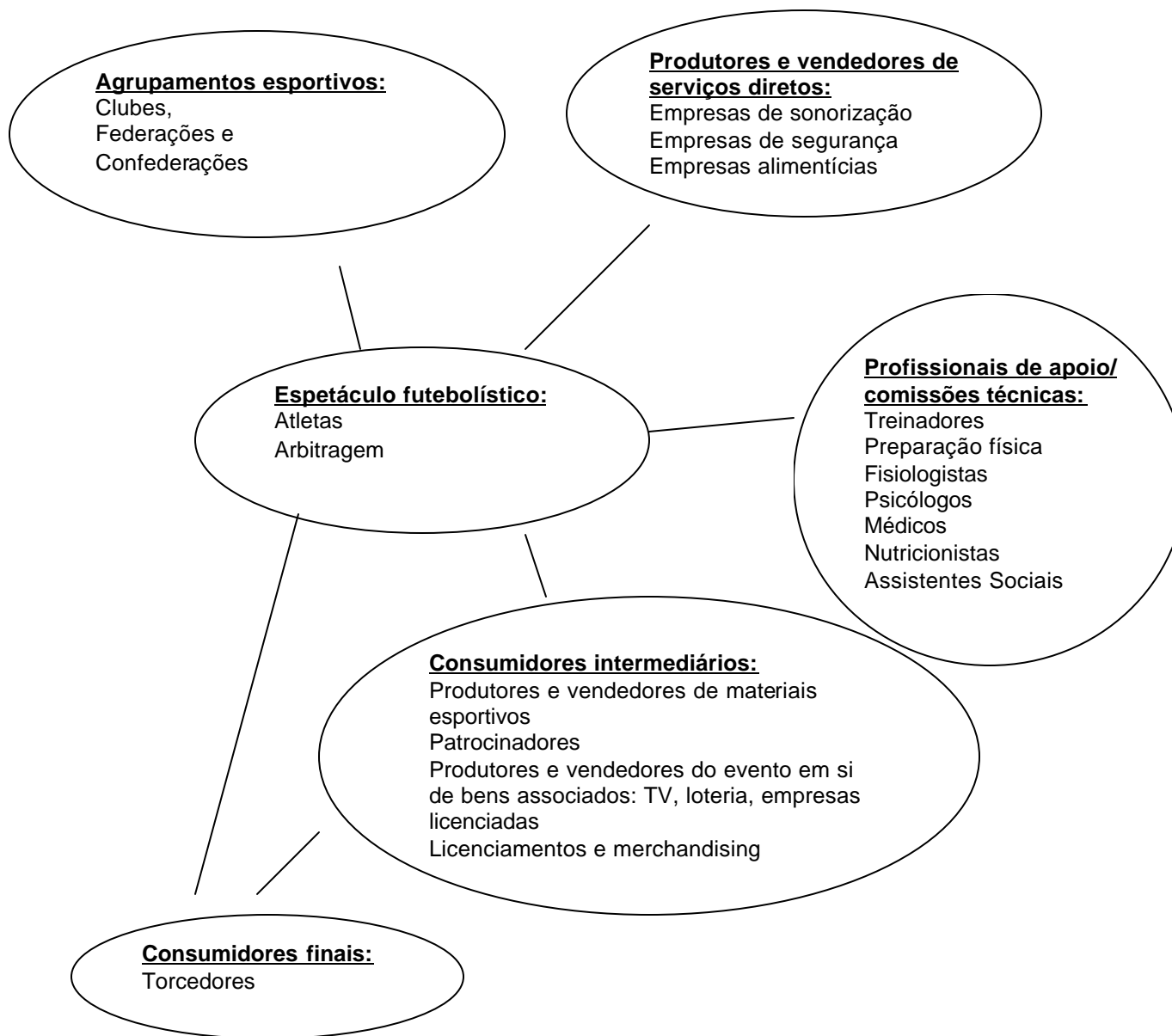


Figura 2: o negócio futebol

Fonte: Adaptado de Brunoro e Afif (1997)

Em face da complexidade envolvendo o relacionamento com agentes e instituições com atuação vinculada ao negócio do futebol – entidades de práticas desportivas (clubes e ligas) e entidades nacionais de administração do esporte (federações e confederações – e os agentes, instituições que compõe o consumo do

campo esportivo), torna-se evidente a premência de uma estrutura lógica que ajude a administrar este negócio. Tal estrutura deve mediar as relações, por vezes conflitantes, dos consumidores, situando o negócio na economia de serviços e, ainda mais especificamente, no setor de entretenimento. O ponto-chave para construção dessa estrutura passa pelo torcedor, elo central na construção dos relacionamentos comerciais dos clubes de futebol. Percebe-se que os clubes têm encontrado dificuldades em sua gestão e no estabelecimento de um relacionamento com seus clientes - os torcedores.

### 3.2 A NECESSIDADE DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DOS ESPORTES

As dificuldades encontradas na gestão dos clubes apontam para a necessidade de profissionais com dedicação integral. Segundo Adair e Leoncini (2000) a profissionalização, no futebol brasileiro, é o oposto de “cartolas”, ou seja, sócios de clubes que alternam suas vidas - profissionais liberais, empresários ou empreendedores - entre a fonte de renda oficial e a gestão do esporte. Muitos desses dirigentes esportivos reproduzem, atualmente, um modelo de administração contemporâneo ao próprio desembarque do esporte no Brasil.

Uma vez que ser profissional em uma atividade que envolva gestão de recursos, que tenham valor, passa necessariamente pela gestão eficaz destes mesmos recursos, associar esse fenômeno com a troca de dirigente nos clubes faz sentido, porém não é a única condição. A gestão eficaz de recursos no negócio do futebol só ocorre se, ao final da temporada, o resultado for boa *performance* técnica e caixa equilibrado (Adair e Leoncini, 2000).

Na profissionalização da gestão dos esportes, o objetivo de um clube que opta pela via da transformação de seu departamento de futebol, passa pela compatibilização dessas duas metas: *performance* técnica e caixa equilibrado.

Atualmente a maior parte das equipes possui profissionais competentes, atuando em diferentes setores, entretanto ainda existem agremiações que apresentam, em sua cúpula administrativa, conceitos ultrapassados de gestão esportiva, representados por práticas paternalistas e amadoras (Brunoro e Afif, 1997). A via do profissionalismo,

amparada por estratégias de gestão bem estabelecidas, é um caminho que os clubes brasileiros terão de percorrer.

O principal mercado do futebol atual é o continente europeu, onde se produzem práticas referenciais de gestão no futebol e pesquisas com implicações importantes para o esporte. Szymanski e Kuypers (1999), realizaram um estudo envolvendo os clubes da primeira divisão do campeonato inglês. Esse estudo, levando-se em conta as ponderações necessárias, em razão do fato da pesquisa ter sido realizada em uma realidade diferente da cultura brasileira, aponta algumas conclusões que podem ser adaptadas ao contexto nacional, conforme o quadro abaixo.

Fatores relacionados ao posicionamento na tabela da liga inglesa de futebol

Fator	Efeito sobre o posicionamento na liga
Gasto com salários	Tende a melhorá-lo, altamente significativo.
Gasto com transferência	Tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional.
Jogadores oriundos das categorias de base	Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários.
Jogadores da seleção inglesa	Times de sucesso tendem a ter mais jogadores da seleção inglesa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito.
Tamanho do time	Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários.
Permanência do treinador	Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito.
Raça	Mais jogadores negros tendem a levar o time a uma melhor <i>performance</i> mesmo depois de considerados os salários, indicando alguma evidência de discriminação.
História	Sem gastos consistentes com salários, os clubes em altas posições tendem a gravitar ao redor do ponto médio das posições da liga.

Quadro 1: fatores relacionados ao posicionamento na tabela da liga inglesa de futebol

Fonte: Szymanski e Kuypers (1999).

Tais fatores levantados apontam caminhos, mas não devem ser encarados como definitivos e exclusivos, embora os aspectos relacionados provavelmente influenciem a *performance* dos clubes. Entretanto, numa realidade tão complexa e dinâmica como a do futebol, acreditar que apenas os fatores acima determinam a *performance* e o sucesso dos clubes nos campeonatos é decisivamente uma premissa de difícil sustentação.

### 3.3 PLANEJAMENTO DO FUTEBOL

Um dos principais fatores para alcançar o objetivo de uma equipe é o planejamento. Da mesma forma que as empresas de outros setores organizam seus processos e métodos em torno das metas estabelecidas, os clubes de futebol, cada vez mais, assumem a importância do planejamento no desenvolvimento de suas equipes. Nesse sentido, as ações passam a ser executadas de forma mais eficiente e com maior segurança, uma vez que as pessoas sabem exatamente o que devem fazer (Brunoro e Afif, 1997).

A responsabilidade pelo planejamento deve ser dos dirigentes, mas esse deve ser elaborado em conjunto com a comissão técnica e incluir tudo aquilo que diz respeito à equipe durante uma competição. As questões aqui envolvidas englobam aspectos táticos, técnicos, físicos e psicológicos.

Segundo Brunoro e Afif (1997), durante o trabalho de planejamento, o clube deve-se ater aos seguintes itens:

- Estudo da tabela e do regulamento – Esta etapa é importante na formatação da programação semanal (treinos, viagens, concentrações, folgas etc.). Nesse momento, qualquer dúvida sobre o regulamento da competição deve ser eliminada;
- Estudo dos adversários – Os outros times aqui são encarados como concorrentes e suas forças e fraquezas devem ser estudadas. Os novos jogadores da concorrência devem ser observados e os dados estatísticos das equipes oponentes novamente mapeados.

O papel do planejamento é bem específico e deve traçar as metas e objetivos que o clube pretende atingir. Deve ficar claro qual o procedimento que o clube deve adotar para atingir seus objetivos. Assim sendo, as metas devem ser compartilhadas por todos e o papel de cada membro deve ser bem elucidado:

Comissão técnica – verificar as necessidades de cada profissional e elaborar o planejamento;

Diretoria – atender às necessidades e gerenciar o relacionamento com federações, confederações, outros clubes e etc.



Atletas – Focar a atenção no objetivo traçado após a definição da premiação em caso de conquista de títulos.

Em conjunto, a diretoria e a comissão técnica devem: determinar os objetivos do grupo, auxiliar na determinação de objetivos pessoais (ser titular da equipe, ser convocado para seleção brasileira etc.), verificar os problemas existentes, analisar a atuação do grupo, analisar as atuações individuais.

Ao longo da temporada, o planejamento deve ser constantemente reavaliado. O desenvolvimento e evolução da equipe devem ser revistos a cada rodada. Quanto aos resultados do time, deverão ser analisados, incentivados, elogiados, criticados ou punidos, conforme o caso. No dia dos jogos, o adversário é novamente estudado para que seja elaborada a estratégia de jogo da partida. Dirigentes e comissão técnica devem, constantemente, buscar desenvolver união, motivação, coesão e controle no grupo. Para isso, torna-se fundamental monitorar a *performance* e a disciplina, mantendo atenção na conduta pessoal, nos aspectos comportamentais e nas relações que os atletas estabelecem entre si. Esses aspectos parecem fundamentais para assentar as bases para a construção de competências no futebol.

## 4 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Buscando contribuir para a compreensão do conceito de competência, este capítulo discute a noção de competência da pessoa e da organização. Assim fazendo, aponta as principais definições que envolvem esses conceitos. Torna-se fundamental não perder de vista o fato de que as estratégias definem as competências e essas se refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem.

Competência é uma palavra utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. O novo dicionário da língua portuguesa - Aurélio Buarque de Holanda Ferreira - enfatiza aspectos como a “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade”.

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns ligados a características pessoais tais como conhecimentos, habilidades e atitudes e outros a tarefas e resultados. Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição largamente difundida é a de Parry (1996) que refere a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relaciona com o desempenho nas tarefas.

Zarifian (2001) aprofunda essa definição procurando ir além do conceito de qualificação, referindo-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações, ser responsável e reconhecido por isso. Dessa forma, expandimos o conceito de competência, não o limitando a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem encapsulando-o na tarefa. O quadro abaixo apresenta uma série de definições de diferentes autores do termo competência.

## Definições do conceito de competência

Autor	Conceito
1. Boyatzis (1982, p.23)	“Competência são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.
2. Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”
3. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.
4. Cravino (1997, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos e esses, por sua vez, são as causas dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.
5. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido, segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.
6. Sandberg (2000, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.
7. Le Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
8. Magalhães e Rocha. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.
9. Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir das experiências”.
10. Dutra e Silva (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro de objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo no mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu atingimento ( <i>input</i> ).”
11. Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.
12. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
13. Zarifian (2001, p. 68 e 74)	“A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. “Competência é a faculdade de mobilizar rede de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”.

Quadro 2: Definições do conceito de competência

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Salinas 2001.

Segundo Ruas, (2004) apesar da crescente utilização do conceito de competência, seja enquanto competência essencial ou organizacional nas empresas brasileiras, pouco consenso há sobre o tema e muitas questões carecem de soluções. Os autores apresentam uma ampla variedade de definições acerca do conceito. Nesse estudo, entendemos competência como a capacidade de mobilizar e utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam desempenho que ofereça vantagens competitivas em situações de *performance*.

#### 4.1 AS COMPETÊNCIAS E OS RECURSOS DE COMPETÊNCIAS NO ESPORTE

O presente tópico visa discorrer sobre abordagens relacionadas à noção de competências, procurando estabelecer relações entre tal noção e o contexto esportivo. Contudo, a exemplo das demais seções, o trabalho concentra-se naquelas abordagens que apresentam maior afinidade com seus propósitos e particularidades.

O conceito de competência, no senso de efetiva *performance*, foi popularizado por Boyatzis (1982). O autor explicitou 21 atributos distribuídos em 6 categorias que norteiam a construção de um perfil de gestor. Essa construção permite visualizar a adaptabilidade do conceito de competência desde seus primórdios à gestão no esporte. O quadro abaixo sintetiza esse construto e representa uma tipologia criada a partir do quadro original, envolvendo agora a correspondência dos construtos no esporte, representados na função de treinador como gestor da equipe.

## As vinte e uma competências de Boyatzis e sua correspondência no esporte

Atributos	Categorias	Correspondência no esporte
<b>1. Metas e Gestão pela ação</b>	1 Orientação eficiente 2 Produtividade 3 Diagnóstico e uso de conceitos 4 Preocupação com impactos (pró-ativo)	Evidencia a importância do estabelecimento de metas claras orientadas à produtividade. Estabelece-se também a importância do diagnóstico e do uso de conceitos claros no grupo.
<b>2 Liderança</b>	5 Autoconfiança 6 Uso de apresentações orais 7 Pensamento lógico 8 Conceitualização	Importância de pensar a mensagem com otimismo e confiança. Apresentando em palestras com pensamento lógico e claro os conceitos que devem ser assimilados e compartilhados pela equipe.
<b>3 Recursos Humanos</b>	9 Uso de poder socializado 10 Otimismo 11 Gestão de grupo 12 Auto-avaliação e senso crítico	Relevância da gestão adequada do grupo formando a equipe. Avaliando sempre. Seus procedimentos e resultados e abrindo canais de comunicação.
<b>4 Direção dos Subordinados</b>	13 Desenvolvimento de outras pessoas 14 Uso de poder unilateral 15 Espontaneidade	Importância do treinamento e desenvolvimento dos atletas. Relevância da utilização, em alguns momentos de poder autoritário, mas com espontaneidade para manter a disciplina.
<b>5 Foco em outros clusters</b>	16 Autocontrole 17 Objetividade perceptual 18 Adaptabilidade 19 Preocupação com relacionamentos próximos	Importância de ser objetivo intervindo no que é necessário para evitar dispersão. Necessidade de se estabelecer relacionamentos próximos com os atletas e de ter flexibilidade para se adaptar a novas situações.
<b>6 Conhecimento especializado</b>	20 Memória 21 Conhecimento especializado	Importância de se estar atualizado com o estado da arte dos conhecimentos na área.

Quadro 3: As vinte e uma competências de Boyatzis e sua correspondência no esporte

Fonte: adaptado de Boyatzis, 1982

A partir de então, intenso debate tem existido sobre a natureza da “competência” para um extenso conjunto de ocupações, bem como para funções específicas (Harden, 1995). Com base na construção inicial de Boyatzis (1982), muitos conceitos e abordagens surgiram (Salinas, 2001).

Para Le Boterf (1994), a competência é constituída pela integração do saber (savoir), saber fazer (savoir-faire) e saber agir (savoir-agir), ou seja, considera a competência como uma capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los realizando atividades. Entretanto, Le Boterf (1999a) observa que a noção de competência é muito mais complexa do que a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes que remonta a década de 60 do século passado. Competência é um conceito

evolutivo, em via de fabricação, e não um conjunto aplicado de saberes teóricos ou práticos. Apesar disto, em muitos casos, a competência é entendida como um conjunto de referenciais ou listas intermináveis de pré-requisitos, reduzindo-a em pedaços dentro de uma lógica de decomposição, inspirada provavelmente em princípios tayloristas. Segundo Le Boterf (1999b), esses referenciais não devem tornar-se moldes, mas pontos de referência ou atrativos para os indivíduos no desenvolvimento de suas competências.

Seguindo essa linha, Le Boterf (1999b) afirma que não se pode pensar em transmissão de competências, uma vez que elas são dinâmicas e, portanto, intransferíveis. Logo, deve-se criar condições para que elas floresçam em um ambiente que abrange um saber combinatório onde o sujeito é o centro para construção de sua competência pessoal.

Dessa forma, o indivíduo pode ser considerado como construtor de suas competências. Esta se constrói através da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os recursos incorporados (conhecimentos, experiência, qualidades pessoais, vivências, etc.) e a rede de recursos do ambiente (redes profissionais, redes documentais, bancos de dados, etc.).

Com relação aos recursos incorporados em particular, o autor apresenta a seguinte tipologia:

- **Conhecimentos gerais:** (conceitos, saberes disciplinares, teorias, etc.): servem para propiciar a compreensão de um fenômeno, uma situação, um problema ou procedimento. No futebol, tipicamente, são pouco conhecidos pelos atletas e mais compreendidos pelos treinadores e preparadores físicos. Dizem respeito às teorias de Educação Física e das Ciências do Esporte e do Movimento.

- **Conhecimentos específicos do ambiente profissional:** são aqueles sobre o contexto de trabalho do indivíduo, tais como planos, regras de gestão, cultura organizacional, códigos sociais, organização da empresa ou de unidades e etc., ou seja, representam os conhecimentos acerca do contexto interno e externo da atividade profissional. No esporte, representam os conhecimentos necessários à gestão do clube. Pode-se pensar, como exemplo, alguns rituais que determinados clubes apresentam,

como os dirigentes falam aos atletas antes do treinador em jogos decisivos, ou ainda a questão do respeito às hierarquias nos clubes.

- **Conhecimentos procedurais:** São aqueles que descrevem procedimentos, métodos e rotinas dentro de uma ordem estabelecida. Os clubes comumente utilizam agenda de treinamentos semanais com rotinas bem planejadas e distribuídas envolvendo trabalhos físicos, técnicos e táticos.

- **Habilidades operacionais:** são aquelas que descrevem procedimentos, instrumentos que o indivíduo operacionaliza na prática. Eles permitem saber operar. Pode-se pensar que no esporte são as habilidades, técnicas e táticas que o atleta desenvolve no contato com a bola ou com outros jogadores.

- **Saberes e habilidades experienciais:** são resultados da experiência, da ação, razão pela qual, são difíceis de exprimir de forma sintetizada e, geralmente, são conhecidos como conhecimentos tácitos, maneiras de fazer, jeito, astúcia, virtuosidade, improvisação, etc.

- **Habilidades relacionais:** são as capacidades que permitem se relacionar e cooperar eficazmente com os outros, tais como a capacidade de escuta, de negociação, de trabalho em equipe, de comunicação com a imprensa, etc. São cada vez mais importantes para os atletas e essenciais para os treinadores.

- **Habilidades cognitivas:** correspondem a operações intelectuais necessárias para a análise e resolução de problemas, a concepção de projetos, a tomada de decisão, a invenção, como por exemplo, a indução, a dedução, reflexão, analogia, produção de hipóteses e generalizações. Permitem inferir, ou seja, criar novas informações a partir das já existentes. Refletem a habilidade de transpor conhecimentos oriundos de experiências passadas no esporte para obter resultado esperado em situações atuais.

- **Atitudes e qualidades:** abrangem as características de personalidade, ilustradas como vigor, força de vontade, confiança, iniciativa, motivação, etc.

- **Recursos fisiológicos:** são aqueles necessários para a geração de energias. No futebol, são especialmente importantes, assim como em qualquer atividade esportiva, onde a parte física dos atletas é bastante exigida. A preparação física, a alimentação e o sono são exemplo destes recursos.

- **Recursos emocionais:** guiam a intuição, as percepções de sinais fracos ou, em outras palavras, permitem sentir uma situação ou relação (*feeling*). No esporte são manifestas pela intuição do atleta de conhecer os momentos em que deve acelerar ou cadenciar o jogo, quando deve ou não cobrar mais do juiz, etc.

O quadro abaixo permite visualizar os recursos de competências incorporados aos indivíduos no esporte.

Recursos de competências incorporadas e sua correspondência no futebol

TIPO	FUNÇÃO	CORRESPONDÊNCIA NO ESPORTE
Conhecimentos gerais	Saber compreender	Teorias e conceitos de Educação Física e das Ciências do Esporte e do Movimento, além de questões referentes a táticas de jogo
Conhecimentos procedurais	Saber se adaptar Saber agir sob medida	Conhecimentos acerca da estrutura e da gestão do clube, hierarquia, regras, cultura, etc.
Habilidades operacionais	Saber como proceder	Rotinas Agenda de treinamentos semanais
Saberes e habilidades experienciais	Saber proceder Saber operar	Habilidades técnicas e táticas.
Habilidades relacionais	Saber cooperar Saber se conduzir	Capacidade de escuta, cooperação, de negociação, de trabalho em equipe, de convívio com treinador, outros atletas, imprensa e torcedores.
Habilidades cognitivas	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Tomada de decisões tanto nos instantes dos jogos quanto nas questões que envolvem a gestão da carreira. Resolução de problemas, busca de soluções criativas.
Atitudes e qualidades	Saber se engajar	Vigor, força de vontade, confiança, iniciativa, motivação.
Recursos fisiológicos:	Saber gerar energia	Preparação física, sono e nutrição.
Recursos emocionais:	Saber sentir uma situação	Conhecimento dos momentos em que deve acelerar ou cadenciar o jogo, quando deve ou não cobrar mais do juiz.

Quadro 4: Recursos de competências no incorporadas e sua correspondência no futebol

Fonte: adaptado de Le Boterf (1999b) e Salinas (2001).



Ruas (2000), aprofunda a questão das competências em termos de recursos de competências, destacando a importância da articulação. Tais recursos de competências e sua correspondência no esporte são destacados no quadro abaixo.

Recursos de competências e sua articulação no futebol

<b>Tipo/ Recurso de Competência</b>	<b>Função</b>	<b>Correspondência no esporte</b>
Conhecimento do ambiente	Conhecer os elementos do ambiente a fim de adaptar-se a ele e poder atuar adequadamente.	Compreender os aspectos relacionados à cultura do ambiente esportivo para atuar adequadamente.
Conhecimento teórico	Saber compreender, descrever e interpretar.	Entender as questões referentes ao esporte coletivo como: esquemas de jogo, táticas, estratégias, dinâmicas de grupo e motivação.
Conhecimento operacional	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Saber compreender o esquema de jogo, as táticas, técnicas e estratégias necessárias à realização dos movimentos no esporte.
Conhecimento tácito	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Diz respeito às questões de <i>feeling</i> e <i>timing</i> no esporte como, por exemplo, quando acelerar ou cadenciar mais o jogo, quando buscar mais apoio da torcida ou mesmo quando parar mais o jogo.
Saber-fazer operacional	Saber realizar um método ou procedimento.	Refere-se às questões de campo propriamente ditas com habilidades técnicas e táticas para realizar as ações esportivas no momento em que o jogo se realiza.
Saber-fazer atitudinal	Saber agir. Saber comprometer-se. Saber relacionar-se.	Diz respeito às atitudes em campo, ou seja, à importância de saber se relacionar com o grupo de atletas, motivar-se, atuar com vigor, incentivar os colegas, buscar auxílio dos demais.
Saber-fazer cognitivo	Saber tratar a informação. Saber refletir e pensar Saber conceituar o que está fazendo. Saber aprender.	Corresponde à habilidade cognitiva. Refere-se à capacidade de pensar, refletir e aprender os aspectos relacionados ao contexto esportivo.

Quadro 5: Recursos de competências e sua articulação no futebol

Fonte: adaptado de Ruas, 2000.

Le Boterf (1999b) ressalta que a capacidade de saber agir com competência depende, também, da riqueza do ambiente e das possibilidades de acesso às redes de

recursos. Em suma, o sujeito é tanto portador quanto produtor de competência, evidenciando-a como forma de agir e distinguindo-se dos recursos necessários para sua produção. Portanto, a competência produzida pelo indivíduo é consequência de suas ações, onde se encadeiam múltiplas habilidades e experiências. Assim sendo, a partir de um mesmo conjunto de recursos, o indivíduo pode construir muitas competências.

Apesar disto, o saber combinatório dos indivíduos não é idêntico, tampouco estanque, pois ele pode evoluir ao longo do tempo. Assim sendo, não apenas uma maneira de ser competente em relação à resolução de uma situação problema ou um projeto a realizar, mas existem diversas condutas e estratégias pertinentes. Por outro lado, a competência coletiva é resultado de uma arquitetura combinatória, ou seja, uma propriedade emergente da articulação e da sinergia entre as competências individuais, fruto do trabalho e da experimentação (Le Boterf, 1999a).

## 4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A questão da competência organizacional aparece como a faceta estratégica da organização e está fortemente alicerçada no conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel (2000). Na concepção dos autores, estas são definidas como “um conjunto de habilidades e tecnologias que habilita uma companhia a prover benefícios aos clientes” (Hamel e Prahalad, 1995). Uma competência essencial deve oferecer uma importante contribuição ao valor percebido pelo cliente, ser difícil de ser copiada e ser possível de aplicações em novos negócios, representando uma possibilidade de expansão da empresa. Para isso, deve estar assentada num sólido comprometimento organizacional em desenvolver alta qualidade e respostas robustas a mudanças no mercado.

Quando foca em competência, uma organização percebe o cenário atual e as informações que nele adentram como um sistema que está fundamentalmente focado em recrutar, desenvolver, e se organizar em torno de habilidades, competências e capacidades. A competição não está mais apenas em procurar liderança em produtos

ou superioridade no mercado, mas em adquirir, processar e operacionalizar informações ou, ainda, em obter participações em atividades futuras, ou seja, a partir das competências atuais perceber, que parcela das oportunidades futuras somos capazes de capturar. Na verdade, muito antes da guerra por mercado ou produtos, a disputa por liderança em competência essencial já estava iniciada. Hamel e Prahalad (1995) apontam três estágios seqüenciais que envolvem a corrida por mercados futuros:

- Busca de liderança intelectual e industrial: envolve um entendimento profundo, maior que dos competidores, das mudanças tecnológicas, demográficas, legislatórias e de estilos de vida – que podem ser usadas para transformar os limites do mercado em questão e criar novos espaços competitivos;
- A competição para diminuir novos caminhos migratórios, que envolve a busca por acumular competências específicas para testar e provar alternativas, atrair parceiros para coalizões que complementariam recursos críticos e para construir uma infra-estrutura de entrega de tais inovações aos clientes;
- Somente no último estágio, encontra-se a competição por participações no mercado e posicionamento de acordo com os percentuais de valor, custo, preço e serviço.

Aqui, reside importante contribuição do conceito de competência, uma vez que as abordagens mais tradicionais e até algumas contemporâneas fixam-se quase que exclusivamente no último estágio. Assim sendo, visualiza-se a possibilidade de utilização dessa seqüência no negócio do futebol, desde que se percebam e se respeitem passos anteriores importantes que os clubes devem seguir em direção à modernização de sua gestão. A relação, a aplicabilidade e interface desses conceitos serão melhor examinadas na análise dos resultados.

De acordo com o modelo de competências essenciais, os gestores devem focar em:

- Desenvolver a arquitetura estratégica da empresa ou o plano de negócios com vistas à construção de competências necessárias para dominar futuros mercados

- Alocar talento (e capital) em diferentes aplicações
- Utilizar competências em múltiplas aplicações e negócios

Fundamentalmente, Hamel e Prahalad (2000) propõem que a habilidade de uma empresa para usar seus recursos irá gerar oportunidades e mapear as demandas do consumidor e esses serão fatores determinantes do sucesso organizacional futuro.

#### 4.3 IMPLICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A questão das competências essenciais apresenta implicações importantes para as práticas de Recursos Humanos (RH) das empresas. Hagan (1996) analisa estas implicações ao discutir o modelo conceitual de Hamel e Prahalad (1995). A partir dessa análise, a autora levanta algumas hipóteses sobre como se configuram tais implicações do modelo das competências essenciais sobre as práticas de RH.

Antes de apresentar suas hipóteses, Hagan (1996) refere algumas questões pertinentes. A autora afirma que o teste para a efetividade dos programas de Recursos Humanos está em avaliar o quanto esses programas estão dando suporte para o alcance das metas do negócio da organização. Refere também que o RH se torna importante na medida que foca a atenção, molda o comportamento e a cultura de acordo com a estratégia do negócio.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) afeta as vantagens competitivas que a firma obtém de acordo com a forma como determina as habilidades e a motivação que os empregados deverão ter. Da mesma forma, a GRH tem implicações importantes sobre as vantagens competitivas que a firma obtém de acordo com a forma como administra os custos de contratação e de treinamento.

A partir dessas ponderações, Hagan (1996) levanta as seguintes hipóteses, de acordo com o quadro abaixo:

## Relações hipotéticas entre as competências essenciais e os subsistemas de RH

Hipóteses	6 Subsistema de RH
H1: Em empresas com competências essenciais bem estabelecidas, as atribuições individuais estão essencialmente em aumentar o conhecimento da tecnologia existente e a expertise. Utilizam-se extensivamente equipes de projetos e se move os funcionários a engajarem-se em diferentes atribuições.	Treinamento e desenvolvimento
H2: Quando as organizações combinam pensar e fazer, as diferenças entre staff e linha desaparecerão. Os cargos serão mistos.	Cargos
H3: As contratações serão substituídas por promoções e transferências de atribuições entre os funcionários.	Recrutamento e Seleção
H4: Organizações tomarão atitudes pró-ativas para garantir um adequado suprimento de empregados qualificados e com potencial com relação a prover os treinamentos necessários ao desenvolvimento de habilidades, relacionando-se com instituições de ensino, através de bolsas de estudos e outros mecanismos.	Treinamento e desenvolvimento
H5: Organizações investirão mais em testes de personalidade e de atitude e outras formas de testes para medir o potencial de contribuição dos indivíduos.	Avaliação de desempenho e de potencial
H6: Nessas organizações os investimentos em treinamento e desenvolvimento serão bem maiores que nas tradicionais. Empregados passarão mais tempo em treinamento. Aumentará o número de funcionários responsáveis por ministrar treinamentos.	Treinamento e desenvolvimento
H7: Os treinamentos serão propostos pelas próprias unidades de negócio e não por uma central de treinamento.	Treinamento e desenvolvimento
H8: Treinamentos focarão em desenvolvimento das pessoas, não mais em treinamentos tradicionais de habilidades técnicas.	Treinamento e desenvolvimento
H9: Avaliação 360° será utilizada ao invés de pacotes de remuneração fechados. Feedbacks serão dados muito mais pelos colegas e clientes que pelos superiores ou subordinados.	Avaliação de desempenho e remuneração
H10: A maior parte da remuneração será variável.	Remuneração
H11: A avaliação da remuneração dos cargos não obedecerá a critérios quantitativos (nº de pessoas supervisionadas), mas qualitativos (grau de contribuição para a capacidade inovativa da empresa).	Avaliação de desempenho e remuneração
H12: Os pacotes de remuneração levarão mais em conta as necessidades dos colaboradores e da empresa do que pesquisas de mercados.	Remuneração
H13: Os programas de remuneração serão extremamente flexíveis.	Remuneração

Quadro 6: relações hipotéticas entre as competências essenciais e os subsistemas de RH

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hagan (1996)

As hipóteses levantadas por Hagan (1996) colocam ênfase no desenvolvimento de competências através dos Subsistemas de Recursos Humanos, dando pouco destaque à questão da contribuição da aprendizagem organizacional. Essa contribuição é demonstrada nos trabalhos de Ruas (2003), Bittencourt (2001), Salinas (2002) e Antonelo (2004).

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A gestão de competências toma como referência as estratégias organizacionais e direciona suas ações de recrutamento, seleção, treinamento, gestão de carreiras e formação de alianças estratégicas para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos.

O passo inicial de uma gestão de competências consiste em identificar a lacuna existente entre as competências atuais e as necessárias. Tal passo consiste em estabelecer os objetivos e metas segundo a intenção estratégica, e identificar a lacuna entre competências necessárias à consecução de tais objetivos e as competências disponíveis na empresa. O passo seguinte consiste no planejamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de competências visando minimizar esta lacuna.

Outra forma de desenvolvimento de competências que as empresas vêm adotando diz respeito à utilização de programas de aprendizagem organizacional. A relação entre a Aprendizagem Organizacional e a gestão de Competências pode ser entendida através de uma relação de complementaridade (Bittencourt, 2001). Os esforços de sistematização constituem um importante passo na transformação da aprendizagem individual em coletiva.

Segundo Ruas (1999), para que seja exequível uma *performance* compatível, torna-se necessário repensar a questão das competências, ou seja, deve-se pensar na gestão de uma forma mais ampla e não apenas no gestor (centralizador das competências desejadas).

Bittencourt (2001) destaca, ainda, a importância do ciclo virtuoso em que a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja realizável é preciso investir em desenvolvimento de competências.

Para tanto, Garvin (1993) aponta cinco estratégias a serem praticadas pelas empresas:

- a) a utilização sistemática da resolução sistêmica de problemas, nos moldes da gestão da qualidade total, inclusive com o uso de ferramentas estatísticas;

- b) o desenvolvimento e a experimentação de novos projetos e aplicações;
- c) a reflexão e o aprendizado com as próprias experiências e com a história passada;
- d) o aprendizado com as melhores práticas desenvolvidas por outras organizações (*benchmarking*);
- e) o estabelecimento de mecanismos para a transferência rápida e de forma eficiente do conhecimento para toda a organização.

Nesse aspecto, um desafio crítico para uma organização de aprendizagem é entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e o aprendizado individual são incorporados na memória e na estrutura da organização.

No desenvolvimento das Cinco Disciplinas, Senge (1998) aborda a questão da competência, indiretamente. Assim fazendo, os Modelos Mentais fazem alusão à reflexão em ação, em que se questionam as práticas usuais observadas nas rotinas de trabalho, buscando agregar valor às atividades da empresa a partir de uma postura mais crítica e criativa. O Domínio Pessoal pode ser entendido como uma necessidade de desenvolver as pessoas tendo como base o autoconhecimento, ou seja, autodesenvolvimento. O Aprendizado em Equipe trata da importância da interação como um processo de desenvolvimento de competências coletivas e individuais e também do desenvolvimento da Visão Compartilhada. Essa sinaliza a necessidade de se fazer construções a partir das especificidades de cada organização. Enfim, o Raciocínio Sistêmico coloca ênfase na visão processual, formadora de competências, em contraste à visão de evento, baseada em treinamentos formais para o desenvolvimento e formação de gestores.

#### 4.5 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A remuneração baseada na habilidade recompensa individualmente os funcionários pelo que sabem ou podem vir a saber fazer (Davis & Newstrom, 1992). O pagamento é fornecido para os empregados que desenvolvem novas habilidades ou adquirem novos conhecimentos, afora aqueles relacionados com o exercício de suas tarefas. Assim sendo, o indivíduo torna-se multifuncional e recebe mais por isso.

A implantação deste plano de incentivo, pela organização, requer o cumprimento das seguintes etapas:

- identificação das tarefas desenvolvidas pela companhia;
- identificação das habilidades que são necessárias para o desenvolvimento destas tarefas;
- definição de critérios para avaliar o aprendizado das habilidades pelo empregado; e, por fim,
- identificação do número e tipo de habilidades que cada indivíduo pode aprender.

Partindo do conceito de transferência de aprendizado entre indivíduos e organização, Dutra (2001) propõe o conceito de entrega que diz que a remuneração por competência não deve ser baseada em conhecimentos habilidades e atitudes que os indivíduos possuem, mas na capacidade de traduzir esses conhecimentos habilidades e atitudes e entregá-las na forma de contribuições que geram resultados para a organização. Assim sendo, o desenvolvimento passa a ser a capacidade de assumir e executar atribuições mais complexas que possibilitaria a ampliação do espaço organizacional: que nada mais é que a ampliação da complexidade das atribuições e responsabilidades, aumentando a remuneração e sem necessidade de mudar o cargo.

De acordo com Lawler (1990), Kanter (1990) e Davis e Newstrom (1992) as vantagens obtidas pela utilização deste plano são muitas: motiva os funcionários a desenvolverem habilidades além das relacionadas a tarefa que executam, reforça a auto-estima do empregado, proporciona uma força de trabalho mais flexível à organização, reduz a monotonia no trabalho (gerada pelo rodízio dos funcionários entre os cargos).

Mesmo que ofereça um grande leque de vantagens, alguns pontos precisam ser considerados na adoção e desenvolvimento deste sistema. Nem todos os empregados se satisfazem com a remuneração por habilidade, pois consideram que o sistema exerce uma pressão muito grande para a aquisição de novos conhecimentos. Os autores citados destacam ainda um aumento nos custos com treinamento e com a própria remuneração dos empregados, já que o domínio de tarefas com maior complexidade, exige uma elevação do salário. Entretanto Kanter (1990) afirma que



estes custos logo são dissolvidos pelos ganhos obtidos através do aumento da produtividade da empresa e pela eliminação de grande número de postos de trabalho.

Uma questão decisiva na aplicação deste sistema, ressaltado por Davis e Newstrom (1992), é a cultura organizacional. Os autores afirmam que a cultura deve estar estruturada pelo apoio e a confiança entre as partes. Neste sentido, tal aspecto torna-se essencial para que o sistema seja compreendido pelo funcionário e para que o mesmo tenha expectativas realistas sobre as perspectivas de melhores salários. Dessa forma, a questão da remuneração exerce papel fundamental no desenvolvimento das competências organizacionais.

#### 4.6 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: BÁSICAS E SELETIVAS

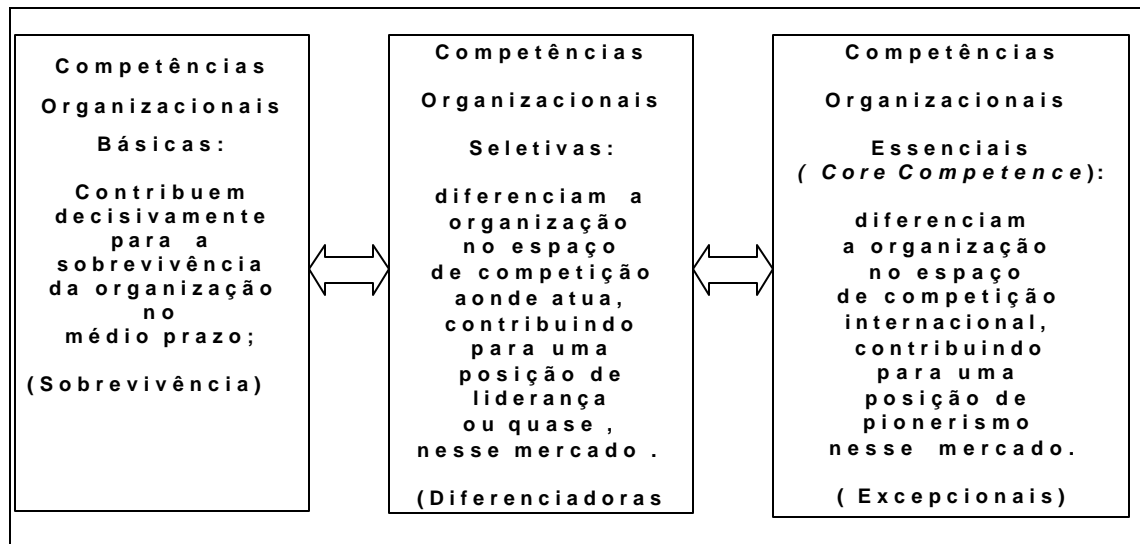
Uma realidade percebida nas empresas nacionais e, ainda mais em clubes de futebol, se refere à dificuldade de se identificar competências essenciais. Ruas (2004), afirma que a razão para isso reside no fato de que as empresas dificilmente apresentam competências do tipo organizacional capazes de validarem os requisitos de Hamel e Prahalad (1995), razão pela qual, sinaliza a necessidade e a pertinência da revisão dos referenciais associados à noção de competência coletiva no plano organizacional. As observações realizadas pelo autor indicam a configuração de pelos menos dois outros tipos de competência organizacional:

- competências organizacionais seletivas: representadas pelas competências que viabilizam a diferenciação de uma organização em seu cenário competitivo, também denominadas de diferenciais obtidas através de relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços.
- competências organizacionais básicas: constituídas pelas competências qualificadoras para a sobrevivência da empresa no mercado. Tratam-se de competências coletivas que garantem a segurança e a estabilidade de um negócio. Nesse caso, também estariam aquelas competências que permitem a uma empresa produzir produtos com preços compatíveis para o mercado ou

competências que contribuem para uma empresa atingir níveis de atendimento satisfatório.

Dessa forma, o diagrama abaixo apresenta a seguinte configuração:

Competências organizacionais, básica e seletivas



Quadro 7: Competências organizacionais, básica e seletivas

Fonte: Ruas (2004)

Ruas (2004) oferece essa contribuição objetivando ampliar o escopo do conceito de competência, buscando apresentar uma forma mais abrangente, incorporando competências em diferentes condições de competitividade. No desenvolvimento de competências organizacionais, a questão da articulação das competências grupais assume papel preponderante.

#### 4.7 AS COMPETÊNCIAS GRUPAIS

As *competências dos grupos* Wood Jr e Picarelli Fo. (1999) aparecem como o elo de ligação e de interface entre as competências individuais e as competências do negócio (organizacionais). Essas competências dos grupos são chamadas funcionais e são relacionadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (Ruas, 2004).

Ruas (2004) apresenta alguns exemplos de organizações atuantes em mercados mais *tradicionais* que os do futebol e suas competências funcionais como, por exemplo:

- conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado;
- garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo;
- obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços;
- gerir a manutenção e logística dentro e fora da organização;
- gerir recursos tangíveis e intangíveis, etc.

Ruas, (2004) afirma ainda que a dimensão *funcional* e intermediária da noção de competência na organização se concretiza no desdobramento, para as áreas da empresa, das capacidades demandadas ao nível organizacional. Por fim, complementa afirmando que as competências funcionais podem vir a se tornar e geralmente se tornam competências essenciais das organizações atendendo aos requisitos de Hamel e Prahalad (1995). Nesse sentido, a construção de competências coletivas aparece como parte fundamental desse processo.

#### 4.8 A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

*“Estádio Olímpico Monumental, final do Campeonato Brasileiro de 1996, mais de 50 mil gremistas começam a perder a esperança no título que, faltando 10 minutos para o final da partida, precisa de mais um gol para ser conquistado. O capitão do time, Dinho, se aproxima do treinador, Luis Felipe Scolari, e pede para que este o substitua por Aílton, um jogador contestado pela torcida. Dois minutos depois, Aílton faz o gol do título que consagra esta equipe como uma das mais vencedoras da década”. (Jornal Zero Hora, 05 de dezembro de 2002)*

Esta situação parece prototípica para que se possam ilustrar alguns aspectos relevantes para a construção de competências coletivas no esporte. O primeiro deles se mostra evidente já numa análise preliminar, se deixando de lado o acaso, a sorte e as coincidências talvez existentes na situação, é a existência de uma tensão criativa pelo

lacuna, entre a necessidade de se fazer mais um gol e as dificuldades de fazê-lo. Nesta situação, percebe-se o que Senge (1998) chamou de visão compartilhada por todos os membros da equipe, ou seja, um engajamento do grupo em relação ao futuro que se pretende criar.

O fato de todos terem colocado o objetivo de ser campeão acima de vaidades pessoais, faz com que a sinergia grupal se volte para a conquista do título, eliminando disputas entre os membros. Nesse ponto, percebe-se a aprendizagem em equipe, onde todos desenvolvem inteligência e capacidade maiores que a soma dos talentos individuais (Senge, 1998). Zarifian (2001) define competência coletiva como mais que simplesmente a soma de competências individuais, mas a união e sinergia dos membros que possibilita a construção de competências maiores.

Outro aspecto que fica evidente na análise da situação acima é a clara percepção e entendimento dos membros do grupo de suas funções e das funções dos colegas, ou seja, cada um dentro do campo sabe o que deve fazer. Isso permitiu que o capitão Dinho, um jogador com características mais defensivas, abrisse mão de seu espaço no time, naquele momento, e sugerisse a entrada do atacante Aílton, um jogador mais ofensivo e, portanto, que atua mais próximo do gol adversário e pelo menos, teoricamente, com mais probabilidade de marcar o gol necessário.

Além disso, percebe-se que a auto-eficácia coletiva (Weinberg e Gould, 2001), ou seja, a crença de que o grupo é capaz de atingir os objetivos estabelecidos sendo maior que a simples reunião de auto-eficácia individual, onde todos entendem o grupo como sendo capaz de dar uma contribuição maior que a de seus membros conseguiriam sozinhos, fica evidente. Isso acontece quando o capitão da equipe abre mão de seu lugar, numa postura voltada para os objetivos da equipe, não permanecendo numa posição idealizada de que pode resolver tudo sozinho.

Nota-se também a clara percepção dos momentos do jogo pelos membros do grupo. Os atletas perceberam o momento de mudar as características da equipe. Isso se evidencia pela mudança da equipe quando o capitão sentiu que sua parcela de contribuição havia sido dada, e que outro companheiro com mais energia e outras características de jogo poderia ser mais útil naquele momento.

Le Boterf (1997) afirma que o diferencial da competência não é a competência de seus membros individuais, mas a combinação ou articulação entre os membros. Nesse sentido, destaca-se o alinhamento entre as estratégias da organização e a formação e capacitação de seus gestores permitindo novas perspectivas para ambos. Quanto à primeira questão, nesta equipe não havia grandes destaques individuais, fato é que nenhum jogador deste time veio a ser convocado, posteriormente, para a seleção brasileira. O que havia, sim, era uma excelente integração e interação entre seus membros, onde cada um conhecia e se esforçava ao máximo para representar bem seu papel. Além disso, o treinador, representando o gestor, estava há um bom tempo no clube, três anos, e cresceu e desenvolveu sua trajetória profissional numa relação muito próxima e alinhada aos diretores. Esta combinação permitiu a projeção do treinador no cenário esportivo nacional e a conquista da Copa Libertadores da América pelo Clube, na década de 90.

#### 4.9 GRUPOS E EQUIPES

Quase todas as questões ligadas ao esporte, mesmo individual, requerem entendimento e gestão de processos e dinâmicas grupais. Para entender a natureza e os comportamentos em atividades esportivas deve-se entender a natureza dos grupos esportivos e de seus participantes.

Zarifian (2001) refere que não se pode pensar a utilização da lógica competência – que passa necessariamente pelo desenvolvimento de cada indivíduo e pelo papel do indivíduo na organização – sem procurar saber como a abordagem individual pode conciliar-se com o caráter objetivamente mais coletivo e interdependente das atividades profissionais. O autor ressalta ainda que o momento atual se caracteriza por um novo tipo de relação entre indivíduo e coletivo, onde as dimensões comunicativas e subjetivas prevalecem sobre as interdependências mecânicas.

Weinberg e Gould (2001) definem os grupos como uma simples reunião de pessoas para participar de uma atividade sistemática. A partir desta definição, pode-se pensar em uma definição importante para o esporte que se refere ao conceito de equipe. Equipes são grupos de pessoas que devem interagir entre si para realizar

objetivos comuns, possuindo, portanto, objetivos compartilhados. Além disso, devem apoiar-se mutuamente na busca destas metas.

A estrutura de um grupo depende das interações, do modo como os membros se percebem, e do que esperam de si e dos outros. Para se tornar uma equipe devem-se desenvolver algumas características estruturais, quais sejam, seus papéis e suas normas.

Papel é um conjunto de comportamentos requeridos ou esperados de uma pessoa que ocupa um lugar no grupo. Os papéis formais são representados pelo treinador, pelos dirigentes, pelo capitão e demais profissionais envolvidos no grupo. Já os papéis informais são desempenhados pelo mediador, pelo bode-espiatório, pelo líder informal, etc (Moscovici, 1994, 1995).

É fundamental que uma equipe tenha seus papéis bem definidos, principalmente no que se refere à organização tática. Neste ponto, se percebe um importante papel dos gestores e treinadores na contratação dos atletas: de formar um grupo onde as características dos membros se complementem. Denota-se aí, a importância da clara comunicação de papéis e do estabelecimento de metas individuais de acordo com os papéis desempenhados para o grupo.

Por sua vez, a norma é um nível de desempenho, um padrão de comportamento ou uma crença. Para se construir normas efetivas para o desempenho os seguintes passos são importantes (Weinberg e Gould, 2001):

- Mostrar individualmente a importância e a contribuição de uma norma aos membros da equipe;
- Avaliar a adesão às normas, recompensando e punindo comportamentos;
- Salientar a importância da contribuição de cada membro na manutenção e desenvolvimento de normas para o sucesso da equipe.

No processo de formação de equipes esportivas existem quatro estágios. Estes estágios são denominados formação, agitação normalização e atuação (Weinberg e Gould, 2001).

No primeiro deles, a formação, ocorre a familiarização dos membros. Neste estágio, muitas comparações são feitas entre os membros e os papéis são estabelecidos. As pessoas ocupam seus espaços e tomam suas posições no grupo.

Relações interpessoais entre líderes e membros se formam e se testam. Devem-se estabelecer estratégias de familiarização; eventos sociais compartilhados são muito bem-vindos nesta etapa.

No segundo estágio, agitação, ocorre muita resistência ao líder, resistência ao controle do grupo e alguns conflitos interpessoais. Aparecem também resistências às demandas impostas pelo grupo. Neste estágio, é evidente a importância da comunicação aberta e objetiva e da clara definição de papéis. Os treinadores devem avaliar forças e fraquezas de atletas e utilizar técnicas de alívio de *stresse*. Devem também manter a disciplina e, se necessário, utilizar-se punições.

Em seguida, na fase de normalização, a hostilidade é substituída por solidariedade e colaboração. Forma-se senso de unidade e resolvem-se conflitos. O grupo trabalha em conjunto para alcançar objetivos comuns, aumentando a coesão grupal. Em vez de competir por status e reconhecimento, membros lutam por economia de esforço e efetividade da tarefa. Esta fase começa, normalmente, quando inicia a temporada e se estabelecem adversários que podem ser identificados. Elogios e *feedbacks* são importantes, nesta fase, onde a ênfase deve ser direcionada às contribuições individuais para o grupo.

No último estágio, atuação, ocorre a união, objetivando canalizar energias para o sucesso da equipe. Foco está em resolver problemas. Utilização de processos de grupos e relacionamentos para realizar tarefas e testar novas idéias. Estabilizam-se os relacionamentos. Papéis são definidos e membros se ajudam para vencer. Devem-se evitar situações competitivas entre os membros. Estimula-se clima favorável e *feedback* entre os membros.

Assim sendo, segundo Weinberg e Gould, 2001, desde sua formação, as equipes esportivas passam a ter algumas funções, quais sejam:

- Interagir;
- Trabalhar pelos mesmo objetivos;
- Adaptar-se às demandas ambientais e
- Equilibrar necessidades individuais e grupais.

Quando estas funções estão bem estabelecidas abre-se caminho para a satisfação do atleta em seu trabalho e para um maior comprometimento.

#### 4.10 A SATISFAÇÃO DO ATLETA NO TRABALHO

Muitos aspectos estão associados à satisfação dos atletas em seu trabalho. A performance individual e coletiva, a liderança, a coesão da equipe, os aspectos organizacionais e administrativos do clube são alguns desses fatores que podem aumentar o grau de satisfação dos jogadores (Riemer e Chelladurai, 1998). Na maior parte das vezes, vencer é o objetivo principal dos esportistas, razão pela qual a performance individual assume um papel tão importante no que se refere à satisfação dos atletas no trabalho.

Outro aspecto importante que Riemer e Chelladurai (1998) apontam se refere às questões de liderança, principalmente no que concerne ao papel do técnico e à influência de suas ações no grupo de jogadores. Essas ações estão relacionadas à mobilização, ao desenvolvimento e à utilização dos recursos humanos disponíveis. Dessa forma, os atletas reagem positiva ou negativamente à forma como o técnico utiliza a habilidade técnica e tática dos jogadores, seleciona e aplica estratégias de comando apropriadas, treina e instrui os atletas.

A estruturação do time, ou seja, a maneira como os integrantes trabalham juntos, a integração do grupo, as contribuições individuais e coletivas para as tarefas são também aspectos importantes para a satisfação dos atletas no trabalho. No contexto das competições esportivas, o time e os membros de uma equipe podem facilitar a performance individual e propiciar um suporte social significativo aos demais.

O suporte organizacional, isto é, a assistência do departamento de futebol profissional dos clubes é importante para o time e para seus membros. Mesmo com a proximidade do técnico, da equipe e do departamento de futebol aos atletas, os jogadores também desenvolvem um senso de satisfação na relação com agentes externos como a mídia, a comunidade e os fãs. Em especial, nas grandes competições, esses aspectos têm sua importância intensificada em função do grau de importância desses eventos para a carreira dos jogadores (Riemer e Chelladurai, 1998). Percebe-se, também, que a questão da remuneração aparece como fundamental para a satisfação dos atletas em sua atividade profissional.



A maior expressão do contexto competitivo e de grande pressão no esporte são as grandes competições. Neste sentido, estas aparecem com o cenário onde todo o trabalho realizado pelo clube se materializa e é onde a eficiência de sua gestão e de seus atletas é posta à prova, razão pela qual, apresentam peculiaridades importantes que envolvem estudos de diferentes áreas.

## **5 CONTRIBUIÇÕES DAS ÁREAS DE PSICOLOGIA ESPORTIVA E DA EDUCAÇÃO FÍSICA PARA A GESTÃO NO ESPORTE**

O contexto das grandes competições esportivas, como as Olimpíadas e os campeonatos de âmbito mundial e nacional, exerce importante influência nos atletas. Muitas equipes se motivam e têm um rendimento acima do esperado nos grandes torneios. Outras, entretanto, falham e seu desempenho fica aquém de sua capacidade. De acordo com algumas pesquisas das áreas da Psicologia Esportiva e da Educação Física, relevantes para esse estudo (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery e Peterson, 1999; Jackson, Mayochi e Dover, 1997; Willians e Krane, 1998; Woodman e Hardy, 1998), os fatores abaixo relacionados estão associados a uma boa performance nas competições:

**Programa de Treinamento da Equipe:** Um programa de treinamento voltado para uma competição importante favorece a obtenção de bons resultados. Nesses programas, os atletas convivem um bom período de tempo treinando juntos antes das competições, em um local afastado de possíveis distrações, focalizando a atenção no trabalho. Dessa forma, a comissão técnica do clube pode controlar o ambiente de treinamento, tomando as precauções para o bom andamento das atividades. Desde essa perspectiva, os autores ressaltam a importância da inclusão de treinamentos de alto e baixo impacto alternados e de estratégias de manejo do estresse e da ansiedade dos atletas. Segundo Willians e Krane (1998), rotinas bem desenvolvidas e planejadas, antes e durante a competição, favorecem uma boa performance dos atletas. No Brasil, os clubes realizam pré-temporadas visando o aperfeiçoamento físico, técnico e tático da equipe para toda a temporada e, raramente, realizam um trabalho específico para uma competição. Isso pode ser atribuído às dificuldades do calendário dos jogos, onde os clubes disputam muitos torneios ao mesmo tempo, dificultando o planejamento de um programa de treinamento voltado para o sucesso em um determinado torneio.

**Preparação Mental:** Em todas as grandes competições esportivas, os atletas são submetidos a situações de muita pressão e estresse. Segundo Woodman e Hardy (1998), problemas na organização dos torneios podem atrapalhar a performance dos jogadores. Os times que obtêm sucesso, entretanto, mencionam que a realização de um trabalho de preparação mental os torna aptos para lidar com tais situações. Esse trabalho inclui o uso de técnicas de imaginação e de visualização de eventos que podem distraí-los (Willians e Krane, 1998). Dessa forma, no momento da competição, os jogadores já sabem o que fazer para que esses tipos de situações não atrapalhem suas atuações.

**Apoio da Torcida:** Os times que obtêm sucesso mencionam o grande número de torcedores nos estádios como uma influência positiva em sua performance. Os jogadores se motivam com a vibração da torcida com suas jogadas e valorizam a oportunidade de mostrar aos torcedores suas habilidades (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery e Peterson, 1999).

**Apoio da Família e dos Amigos:** Membros de times vencedores percebem que os amigos e familiares auxiliam, amparam e encorajam os atletas, fornecendo uma estrutura de apoio para que os atletas possam manter o foco de sua atenção na competição. Além disso, as equipes de sucesso ensinam à família como lidar com as demandas dos esportes de alto rendimento. Muitas vezes, as comissões técnicas explicam aos familiares como eles podem se tornar um grande auxílio aos atletas (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery e Peterson, 1999).

Jackson, Mayochi e Dover (1997) também atentam para a importância do que chamam de suporte social, ou seja, as pessoas com quem os jogadores podem contar para auxiliá-los na preparação e no decorrer da competição. Desde essa perspectiva, os amigos, o técnico, os outros jogadores do time e os familiares fazem parte do suporte informal, enquanto o psicólogo esportivo e os administradores dos clubes compõem o suporte formal aos atletas.

**Concentração, Empenho, Motivação e Autoconfiança:** Times que têm maior capacidade de manter um alto nível de concentração, motivação e empenho tendem a ter uma boa performance. Os jogadores dessas equipes são autoconfiantes, direcionam sua energia à conquista de seu objetivo na competição e se esforçam ao máximo para

conseguir o melhor desempenho possível (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery e Peterson, 1999).

União do Grupo de Jogadores: A coesão do time é um fator importante para uma boa performance. O respeito entre os jogadores facilita a união do grupo e, nesse sentido, a presença de um líder, de um capitão, é um componente importante para auxiliar nessa integração. Assim sendo, nas equipes coesas, os atletas se incentivam para que cada um faça o máximo possível para auxiliar o time em campo (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery e Peterson, 1999).

Percebe-se que são muitas as exigências e os recursos que devem ser disponibilizados para uma boa performance nas grandes competições. Frente a este cenário complexo surge a necessidade de se pensar em novos conceitos e estratégias de gestão que respondam de forma ampla a estas demandas como o de competências.

Corrêa, Alchieri, Duarte e Strey (2002), Corrêa (2002) em suas pesquisas vêm ampliando estes achados, ressaltando a importância dos aspectos psicológicos tais como motivação, confiança e preparação emocional e, também, numa abordagem bastante atual em Psicologia Esportiva, atentando para a importância do momento psicológico do atleta, durante as partidas, para o êxito nas competições. O resultados demonstram também que a preparação física e, fundamentalmente, o papel do treinador estão diretamente relacionados ao bem-estar psicológico e à boa performance dos atletas. Além disso, o suporte social oferecido aos atletas, ou seja, o amparo que ele recebe da família, dos amigos, dos funcionários dos clubes e dos próprios colegas de equipe também se revelam como de fundamental importância à saúde mental e ao sucesso dos desportistas.

Atualmente existem muitas técnicas que podem auxiliar na preparação emocional dos atletas. Convencionou-se chamar a prática sistemática e consistente de habilidades mentais de Treinamento de Habilidades Psicológicas (THP). Esse treinamento serve para auxiliar atletas e treinadores a obter as condições mentais ideais para a prática e para o sucesso desportivo.

Muitas pesquisas vêm demonstrando que as habilidades psicológicas realmente melhoram o desempenho (Weinberg e Gould, 2001). Essas pesquisas concluíram que intervenções baseadas em programas de THP são efetivas e também muito úteis para

melhorar a performance dos atletas. O número de publicações com experimentos demonstrando esses resultados vêm aumentando consistentemente, nos últimos anos, principalmente em razão de que psicólogos do esporte atentaram para o fato de que, para ser efetivo, o THP deve ser realizado de forma individualizada, sistemática durante um período razoável de tempo e usando uma variedade de técnicas psicológicas para formar um programa bem integrado. É importante iniciar o programa fora da temporada ou na pré-temporada, quando há mais tempo para treinar habilidades e não há tanta pressão.

Vealey (1988) ressalta que um programa de THP deve incluir áreas fundamentais de crescimento pessoal e áreas de melhora no desempenho. As habilidades fundamentais são as habilidades pessoais básicas como auto-estima, autoconfiança e volição. Essas preparam o atleta para o treinamento de habilidades voltadas ao desempenho tais como regular a ativação, focalizar a atenção, aumentar a concentração e a motivação. Finalmente, devem ser treinadas as habilidades facilitadoras que focam no crescimento e na mudança pessoal para auxiliar os atletas a obterem controle de suas vidas dentro e fora de campo.

As técnicas de realização de desempenho desenvolvidas por McAuley (1993) dizem respeito à manipulação, criação ou simplesmente memorização de situações de sucesso esportivo onde os atletas experimentam sensações de realização. Estas podem ser, por exemplo, derrotar um adversário ou sair de um placar adverso. O conceito é simples e está baseado no fato de que comportamentos bem-sucedidos aumentam a autoconfiança e levam a mais comportamentos bem-sucedidos. Os atletas naturalmente sentem-se mais confiantes quando executam consistentemente uma habilidade durante o treinamento. Essa é a razão pela qual bons treinos, preparo físico, técnico e tático aumentam a confiança e o desempenho, pois que os atletas se sentem bem preparados. Então se deve oferecer elevada atenção às técnicas de condicionamento físico e de preparação. Na medida em que o jogador se sente com capacidade física e treinado efetivamente no que se deseja executar, a autoconfiança aumenta. A atuação confiante consiste basicamente em manter uma postura corporal confiante, ou seja, cabeça erguida, ombros para cima e peito estufado. Pesquisas

demonstram que essa postura tem efeitos significativos sobre o desempenho e sobre a confiança do adversário (Gould e Weinberg 2001).

Estabelecimento de metas claras e objetivas e técnicas de concentração também muito podem contribuir para a atuação dos psicólogos do esporte. Nota-se que muitas técnicas podem auxiliar no desempenho esportivo (Gould e Weinberg , 2001).

No intuito de resgatar as principais abordagens analisadas nesta seção acerca das contribuições da Psicologia e da Educação Física à gestão no futebol, o quadro apresentado a seguir traça algumas relações entre tais contribuições e suas implicações na performance dos atletas.

#### Resumo das contribuições da Psicologia Esportiva e da Educação Física

AUTORES	FATORES ASSOCIADOS A UMA BOA PERFORMANCE
Gould, Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery e Peterson (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de treinamento semelhante a pré-temporada antes das competições</li> <li>Apoio da torcida (gostar de jogar com público assistindo)</li> <li>Suporte de amigos e família</li> <li>Preparação mental</li> <li>Motivação, empenho, confiança e autoconfiança</li> <li>União do grupo de jogadores</li> <li>Planejamento adequado das rotinas nas competições</li> <li>Altos níveis de motivação e comprometimento</li> <li>Habilidade para lidar com distrações e com eventos inesperados</li> </ul>
Willians e Krane (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos níveis de autoconfiança</li> <li>Manter altos níveis de concentração</li> </ul>
Eisler e Spink (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Momento Psicológico no decorrer da partida</li> </ul>
Orlick e Partington (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidade de atenção concentrada, de manter o foco de atenção</li> <li>Habilidade de controlar a imagem que o atleta tem de sua própria performance</li> <li>Comprometimento total em alcançar excelência na performance</li> <li>Treinamento de alta qualidade</li> </ul>
Riemer e Chelladurai (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance individual e coletiva</li> <li>Liderança, sobretudo do treinador</li> <li>Coesão da equipe</li> <li>Aspectos organizacionais e administrativos</li> </ul>

Quadro 8: Resumo das contribuições da Psicologia Esportiva e da Educação Física

Fonte: elaborado pelo autor com base em Orlick e Partington (1998)

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o propósito de especificar o método e os procedimentos adotados na investigação empírica. Para tanto, apresenta o desenho do estudo, as fases e as estratégias de coleta de dados e o público a ser pesquisado. Em seguida, as etapas e procedimentos de tratamento e análise dos dados são relatados.

### 6.1 O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A perspectiva de contribuir com o conhecimento acerca da construção de competências em equipes esportivas sustenta-se neste trabalho em três bases de dados complementares: pesquisa bibliográfica, estudos de caso e observações em quatro clubes do estado do Rio Grande do Sul. Isso acontece tendo em vista a necessidade de buscar desenvolver o tema conciliando aspectos teóricos e práticos, visando tornar o estudo e as diretrizes propostas mais condizentes com a realidade das organizações esportivas.

Objetivando desenvolver um estudo que colabore com as discussões acerca dos fatores relacionados à construção de competências no futebol, esta pesquisa é de natureza qualitativa com características exploratórias. Optou-se por um estudo exploratório, pois que se busca levantar questões acerca da realidade analisada, através de dados qualitativos. A ausência de trabalhos, dessa natureza, na área de gestão esportiva, em especial, no que concerne à aplicação da gestão por competências no esporte justifica a escolha por uma pesquisa exploratória. Gil (1999) destaca algumas características da pesquisa exploratória, que se encaixam perfeitamente na natureza deste estudo, citando-se, entre elas:

- a) são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato;

- b) aplicam-se quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele;
- c) constituem-se, muitas vezes, a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

O contexto que envolve o futebol é permeado por paixões e questões subjetivas. Razão pela qual, a questão das competências no futebol somente pode ser bem identificada e analisada com rigor científico, se investigada com uma abordagem que parta de um questionamento amplo. Notadamente, objetiva-se a compreensão do fenômeno pesquisado e a identificação dos fatores que o compõem, mas não se busca a quantificação (Trivinos, 1995; Minayo, 2001).

Para Godoy (1995), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Com tal desígnio, o pesquisador deve ir a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Em consonância com essas diretrizes, o trabalho privilegia o entendimento analítico onde a manifestação prática do fenômeno em questão se dá através do método de estudo de caso. O objetivo principal do estudo de caso, como tipo de pesquisa, é analisar intensivamente uma unidade social, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões de “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001). Esta parece ser a necessidade e a situação encontrada nesta pesquisa.

No presente trabalho, a idéia é trabalhar com questões do tipo “como” os clubes vêm trabalhando com relação a sua gestão e “por que” algumas práticas vêm se mostrando promissoras e outras não, ou seja, busca-se averiguar de que forma os clubes estão trabalhando com vistas à consolidação e ao desenvolvimento de competências. Não existe no trabalho a necessidade de controlar eventos de comportamento, e sim conhecê-los e entendê-los. Trabalha-se com a realidade das organizações e com os desafios presentes na maioria dos clubes esportivos que



possuem marcas e competem no mercado, portanto, não interessa aqui pesquisar questões históricas.

Conforme Yin, (2001), o estudo de caso pode ser o instrumento mais adequado para lidar com as complexidades e dificuldades impostas pelo ambiente organizacional, pois traz características de situações reais da empresa, incluindo processos organizacionais e gerenciais.

A escolha por se realizar uma pesquisa qualitativa levou em conta o fato de que esse tipo de pesquisa:

- a) analisa o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, num espaço profundo de relações, de processos e de fenômenos (Minayo, 2001);
- b) representa um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (Gil, 1999);
- c) trata-se um esforço cuidadoso para descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente (Gil, 1999) ;
- d) parte de focos amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos ao longo da investigação (Trivinos, 1995);
- e) busca-se a compreensão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas, não as reduzindo a variáveis.

A natureza exploratória desse estudo se fundamenta na premissa de que se busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias (Gil, 1999). Nesse sentido, o trabalho caracteriza-se por sua flexibilidade e versatilidade no que concerne ao método.

Portanto, esta pesquisa desenvolve-se com alicerce em duas bases de investigação: a primeira refere-se ao entendimento de atletas treinadores e dirigentes consagrados ao longo de sua carreira no futebol, acerca dos fatores que envolvem a gestão no futebol e que serviu para compor a problemática de pesquisa; a segunda refere-se a questões pertinentes levantadas na pesquisa bibliográfica quanto à necessidade de adequação nas formas de gestão no futebol. Assim planeja-se a realização desta dissertação a partir da seguinte seqüência de passos visualizáveis através do esquema abaixo:

## Desenho metodológico da pesquisa

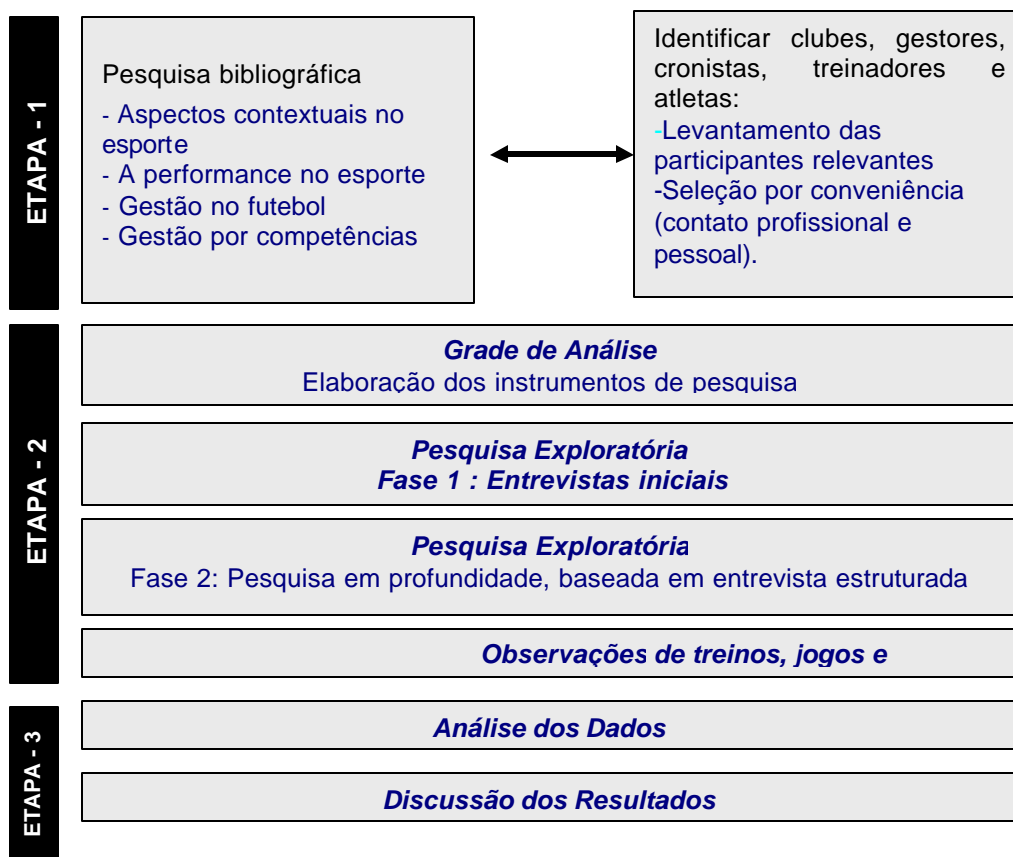


Figura 3: Desenho metodológico da pesquisa

A partir da revisão de literatura e dos resultados iniciais das primeiras fases deste estudo, buscou-se desenvolver um construto teórico/ prático que possibilite compreender os aspectos relacionados à construção de competências em equipes de futebol. Antes de ser um quadro definitivo que contemple a complexidade do contexto que envolve o esporte, trata-se de um modelo resumido, buscando sinalizar aspectos e questões fundamentais, levantados até aqui como tendo importante relação com a performance, entendida aqui como o resultado e a consolidação de competências.

## Operacionalização da questão de pesquisa

<b>Bases teóricas</b>	<b>Autores</b>	<b>Categorias investigadas</b>	<b>Questões</b>
Identificação do clube esportivo	Aidar, Leoncine e Oliveira, Brunoro e Afif	Características da organização	Nome, tempo de existência, número de empregados, nível educacional, mercado, títulos conquistados, competidores, mudanças significativas nos últimos anos
		Visão	Diferencial competitivo, missão, programas competitivos, práticas e resultados.
Competências I	Prahalad e Hamel, Ruas, Le Boterf e Zarifian, Hagan.	Competências organizacionais, básicas e seletivas	Processo de seleção de atletas (estratégia, situação atual e desejada), treinamento e desenvolvimento (Práticas que estimulam o desenvolvimento de competências gerenciais), avaliação (resultados e perspectivas futuras)
Competências II	Ruas, Le Boterf e Zarifian.	Competências gerenciais	Importância e estratégia, processo de seleção, desenvolvimento (práticas e estratégias, treinamentos formais, procedimentos informais, responsabilidades), facilidades, dificuldades e avaliação.
Competências III	Le Boterf e Ruas	Recursos de competências	Conhecimentos gerais, conhecimentos procedurais, habilidades operacionais, saberes e habilidades experienciais, habilidades relacionais, habilidades cognitivas, atitudes e qualidades, recursos fisiológicos e recursos emocionais:
Competências IV	Senge, Wood Jr e Picarelli Fo. e Ruas	Competências coletivas	Visão compartilhada, auto-eficácia grupal, relacionamento entre os membros, interações, níveis de comprometimento.

Quadro 9: operacionalização da questão de pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## 6.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

**Etapa 1: Pesquisa bibliográfica**

A primeira etapa configura-se como um processo dinâmico e contínuo, presente desde o início do trabalho até seus momentos finais, devido a necessidade constante de agregar estudos relevantes e pertinentes que foram sendo analisados ao longo do processo. Dessa forma, esta etapa constitui-se de uma ampla revisão de literatura, cuja finalidade, num primeiro momento, reside na ampliação da familiaridade do pesquisador com o objeto de pesquisa. Busca-se também, nesta fase, clarificar conceitos

fundamentais, possibilitando o desenvolvimento do referencial teórico necessário à implementação da pesquisa, contribuindo para a melhor delimitação do tema e de sua problematização.

A necessidade de permanente busca por informações literárias encontra respaldo no fato do tema pesquisado estar em constante evolução e presente no dia-a-dia de nossa sociedade – no que se refere ao futebol. Além disso, trata-se de um tema dinâmico com conceitos ainda em construção – no que concerne a competências (Ruas, 2002).

Através de fontes secundárias contemporâneas, junto a revistas e jornais esportivos e de publicações acadêmicas acerca do tema, busca-se constituir o embasamento teórico. Com esse procedimento foi possível identificar e levantar fatores pertinentes à construção de competências no futebol.

A partir dos dados levantados nessa fase inicial, foi possível elaborar um roteiro semi-estruturado de entrevista (Anexo A) dando início à segunda fase da pesquisa.

## **Etapa 2: Entrevistas iniciais – Primeira fase da construção do cenário**

Esta etapa do trabalho se materializa através da realização de entrevistas com o Presidente da Federação Gaúcha de Futebol e com cronistas esportivos, dos principais meios de comunicação do Rio Grande do Sul. Estes profissionais assinam colunas em Jornais de Porto Alegre e participam de programas esportivos em rádio e televisão. Todos os comunicadores contam com mais de dez anos de experiência no futebol, tendo inclusive recebido prêmios por seus trabalhos, sendo considerados referência dentro da crônica esportiva nacional.

Assim sendo, os entrevistados foram: Paulo Roberto Falcão, Luis Carlos Silveira Martins, Ruy Carlos Ostermann e Francisco Noveletto Neto. O primeiro é comentarista da Rede Globo de Televisão e da RBSTV, colunista do Jornal Zero Hora e apresentador de programa esportivo na rádio gaúcha. Falcão atuou por mais de doze anos como jogador de futebol, tendo passado por clubes como Internacional de Porto Alegre e Roma da Itália. Entre suas conquistas mais destacadas como atleta estão três campeonatos brasileiros e um italiano. Como treinador chegou a dirigir a seleção

brasileira. Luis Carlos Silveira Martins, colunista do jornal Zero Hora e comentarista da Rádio Gaúcha, foi vice-presidente de futebol do Grêmio Foot-ball Porto-alegrense, no biênio 95-96, quando foi Campeão Brasileiro e da Copa Libertadores da América e também presidente no biênio 97-98, ocasião em que se sagrou Campeão da Copa do Brasil. Ruy Carlos Ostermann é professor de filosofia, jornalista, colunista do jornal Zero Hora e comentarista da Radio Gaúcha. Francisco Noveletto Neto é presidente da Federação Gaúcha de Futebol e foi presidente do clube de futebol São José, de Porto Alegre. Todos os entrevistados nesta etapa consentiram que seus nomes fossem publicados nesta dissertação.

Utilizou-se gravador para registro das entrevistas que foram transcritas na íntegra e analisadas qualitativamente. Através desta análise, tornou-se viável realizar adequações importantes no roteiro inicial e levantar dados relevantes para a construção das categorias chaves a serem analisadas nas etapas seguintes.

As entrevistas realizadas nesta fase têm por objetivo avaliar a pertinência, clareza e relevância das questões construídas no questionário (anexo A) na etapa anterior. Verificou-se também a importância de se construir um questionário para cada grupo de participantes de acordo com sua atuação, ou seja, um questionário para jogadores e treinadores e outro para dirigentes, objetivando manter o foco nas questões que dizem respeito à área de atuação dos entrevistados.

### **Etapa 3: Coleta de dados – entrevistas com jogadores de futebol, treinadores e comentaristas**

A etapa de coleta de dados deste trabalho formaliza-se através da definição de um roteiro semi-estruturado (anexo B) e na realização de entrevistas com jogadores de futebol, integrantes de comissões técnicas e dirigentes dos principais clubes de futebol do Rio Grande do Sul.

O roteiro semi-estruturado utilizado, nesta etapa, foi elaborado a partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas iniciais realizadas nas etapas anteriormente descritas nesta seção.

Os entrevistados nesta etapa foram selecionados de forma semelhante à etapa anterior. Dessa forma, foram entrevistados jogadores, integrantes de comissões técnicas e dirigentes de clubes da elite do futebol gaúcho que participam das principais competições estaduais e nacionais. Todos os profissionais entrevistados possuem mais de cinco anos de experiência no futebol e conquistaram competições importantes nas equipes por onde passaram. Foram considerados também critérios de disponibilidade e acessibilidade dos entrevistados.

Como na etapa anterior, com a prévia autorização, utilizou-se gravador para registrar as informações fornecidas pelos entrevistados. As entrevistas com os dirigentes duraram em média uma hora, com integrantes de comissões técnicas quarenta e cinco minutos e com os atletas trinta minutos. Após contato inicial com a assessoria de imprensa dos clubes, as entrevistas, de maneira geral, foram realizadas em salas nas concentrações dos estádios ou em locais indicados pelos entrevistados. Nas salas utilizadas ficavam sempre apenas o pesquisador e o entrevistado. Estes ambientes eram sempre silenciosos e bem iluminados oferecendo boas condições para a condução das entrevistas e respeitando o sigilo necessário.

Tais entrevistas foram realizadas no período de agosto de 2003 a janeiro de 2004, totalizando quarenta entrevistas, sendo oito com dirigentes, sete com integrantes de comissões técnicas e vinte e cinco com jogadores de futebol. Essa diferença numérica deve-se ao fato de que existem muito mais atletas em atividade que treinadores, preparadores físicos e dirigentes.

Foi estabelecido um *rapport*, no início de cada entrevista, onde se realizava uma breve apresentação dos objetivos deste trabalho com o intuito de diminuir a ansiedade do entrevistado e favorecer um clima amigável para a entrevista. Todas as considerações sobre o sigilo das informações tiveram espaço neste momento. Solicitava-se a autorização da publicação dos nomes dos entrevistados e, uma vez obtida esta autorização, os nomes foram descritos nesse trabalho. O formulário para a obtenção da autorização da publicação dos dados das entrevistas encontra-se anexado a este trabalho (Anexo C). Esse procedimento torna-se relevante, uma vez que, para este trabalho, a confiabilidade e a experiência das fontes tem papel preponderante. O quadro com o perfil dos entrevistados é apresentado no capítulo de análise dos dados.

#### **Etapa 4: Observações**

As observações realizadas, nesse trabalho, seguiram um roteiro estabelecido, a partir das necessidades de complementação dos dados obtidos nas etapas anteriores. Gil (1999) afirma que a observação aparece como elemento fundamental para a pesquisa e na fase de coleta de dados seu papel se torna mais relevante. O autor define observação como procedimento científico à medida que:

- está alinhada a um objetivo formulado de pesquisa;
- é sistemática e planejada; e
- é sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais;

A grande vantagem dessa técnica é que ela permite a percepção dos dados diretamente sem qualquer intermediação, reduzindo assim a subjetividade tão presente no cenário do futebol. Nesse trabalho, realizaram-se observações sistemáticas de eventos como palestras de treinadores, treinamentos em campo e jogos sempre acompanhados em locais onde se pudessem analisar as relações entre atletas, dirigentes e treinadores. Foi elaborado um plano específico para organização e registro de informações (Anexo D).

#### **Etapa 5: Tratamento e análise dos dados**

Para definição das categorias analíticas utilizou-se a análise de conteúdo de acordo com o modelo misto (Laville e Dione, 1999), pois esse modelo permite que categorias sejam selecionadas inicialmente a partir do ponto de vista teórico, mas também que sejam modificadas a partir do que a análise aporta. Realizou-se análise de conteúdo sobre os dados das entrevistas, através da seguinte seqüência de passos:

- a) transcrição das entrevistas e preparo das informações, com elaboração de categorias prévias a partir da revisão de literatura;
- b) leitura do material obtido com o intuito de obter uma compreensão geral dos dados;

- c) recorte dos conteúdos em elementos que pudessem ser agrupados em categorias, com o intuito de se levantar pontos que assim recortados constituíssem as unidades de análise e de classificação;
- d) identificação de unidades de análise, tendo como foco o fenômeno pesquisado;
- e) classificação das unidades em categorias; e, enfim,
- f) descrição das categorias.

Uma vez transcritas as fitas gravadas, foram organizadas algumas categorias centrais que se repetiam no discurso dos jogadores entrevistados. Depois de repetidas leituras analíticas dos discursos, foram sendo desveladas as percepções dos sujeitos sobre os fatores que relacionados à construção de competências em equipes de futebol profissional.

Por fim, há a necessidade de análise e conclusões do estudo. Recorre-se, então, ao que preconizam Taylor e Bogdan (1996), assumindo que na fase final da análise qualitativa, os dados necessitam a interpretação no contexto em que foram recolhidos e são potencialmente valiosos, quando se sabe avaliar sua credibilidade. Nesse sentido, utilizou-se como referência a identificação das dimensões de cada propriedade ao longo do processo; as semelhanças e diferenças, como busca de padrões nos casos analisados; e a produção de um documento a partir das conclusões do investigador, tentando relativizar os acontecimentos, com a compreensão dos dados no contexto em que foram coletados de acordo com o que sugerem Trivinos (1995), Taylor e Bogdan (1996) e Roesch (1996).

Destaca-se, no que se refere à validação, a utilização de protocolos para o desenvolvimento e formalização da coleta de dados, baseados em consistente referencial teórico com objetivo de uniformizar e sistematizar a tarefa de observação e análise, aumentando a confiabilidade do estudo (validade interna).

Quanto à validade externa, acredita-se que seja possível adotar o método de generalização analítica (Yin, 2001), no qual uma teoria previamente desenvolvida serve de quadro de referência na comparação com os resultados empíricos obtidos. Segundo Yin (2001), a generalização analítica pode ser utilizada tanto se a pesquisa envolve um



caso quanto múltiplos casos. O quadro seguinte se refere às técnicas utilizadas na pesquisas com o intuito de garantir sua validade e confiabilidade.

Técnicas utilizadas para validação dos resultados da pesquisa

Teste	Técnica utilizada	Fase que ocorre nesta pesquisa	Ocorrência nessa pesquisa
Validade de construto	Uso de múltiplas fontes de informação	Coleta de dados	Sim
Validade Interna	Uso de padrões de análise teóricos Explicação por resultado obtido	Análise dos dados	Sim
		Análise dos dados	Sim
Validade externa	Uso de múltiplos casos	Estudos de casos	Sim

Quadro 10: Técnicas utilizadas para validação dos resultados da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor com base em Yin (2001)

### Mapa Conceitual

O mapa conceitual é um método que pode ser utilizado para descrever idéias sobre um tópico de uma maneira gráfica. Os mapas conceituais são particularmente utilizados nas ciências sociais, para analisar idéias de indivíduos ou grupos. Os dados são agregados e, quando plotados no mapa, a figura resultante representa a idéia.

Essencialmente, Trochim (2003) define mapa conceitual como um processo estruturado, focado em um tópico ou construto de interesse, envolvendo um *input* de um ou mais indivíduos, que produz uma figura interpretável das idéias e conceitos e como esses estão relacionados.

Neste trabalho, foi desenvolvido um mapa para demonstrar os principais conceitos envolvidos na construção de competências em equipes de futebol. A lógica adotada para construção do mapa parte do princípio que todos os fatores levantados nas fases anteriores são importantes para construção de competências, mas eles não estão organizados de uma forma hierárquica. Ao contrário, foi escolhido um modelo circunflexo para representar os conceitos graficamente, e as relações entre os fatores são apresentadas na forma de flecha, quando cabíveis.

As flechas de duplo sentido indicam que os fatores estão correlacionados, isto é, não é definido um direcionamento nem sentido das relações, apenas sugere-se que as variáveis estão próximas.

O mapa conceitual (Anexo E) foi elaborado com base nas análises de dados. A elaboração desse quadro contribuiu significativamente para o entendimento e o resultado final do trabalho, relatado no próximo capítulo.

#### 6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação desta pesquisa refere-se a sua natureza exploratória, que não permite descobertas passíveis de generalizações (Tripodi, 1981). Apesar dos dados da pesquisa terem sido coletados em diferentes grupos de participantes, procurando focar os pontos de vista de representantes das principais funções relacionadas à construção de competências coletivas em equipes de clubes de elite no futebol brasileiro, essa ressalva permanece. Além disso, não se buscou analisar questões ideológicas do futebol, tão pouco averiguar e quantificar comportamentos, emoções e aspectos psicológicos dos entrevistados. O fato das informações derivarem, principalmente, do estudo de quatro clubes de futebol, exige uma interpretação mais cautelosa.

A análise das opiniões colhidas dos entrevistados merece este mesmo cuidado, pois a preocupação maior não se baseou no número de entrevistas realizadas, mas na diversificação do perfil desses funcionários e na qualidade de suas respostas. O trabalho foca em atitudes, opiniões e percepções, não em resultados concretos e fatos objetivos - o que ocasiona limitações importantes. Visando reduzir essas limitações, além das triangulações entre os diferentes pontos de vista de diferentes grupos de entrevistados, o estudo buscou analisar se o discurso proferido nas entrevistas procede na prática, através das observações sistemáticas realizadas, durante treinos, palestras e jogos. Da mesma forma, procurou-se, na medida do possível, conferir informações por meio de dados oficiais dos clubes e informações disponibilizadas na mídia.

Objetivando aprofundar a compreensão das expressões usadas chegou-se à conclusão de que a quantificação das citações e das palavras, nesse estudo, não se configura como o procedimento mais adequado. Buscou-se manter as categorias já elaboradas conforme as teorias e combiná-las aos materiais coletados que apresentaram algum resultado relevante. O principal fator impeditivo para esse

procedimento foi o volume de informações coletadas, cerca de 30 horas gravadas com depoimentos dos entrevistados. Portanto, as maiores contribuições de um estudo desta natureza são no sentido de ajudar a esclarecer conceitos, aumentar a percepção das nuances nesse sistema, estimular o pensamento e descobrir novas tendências e formas de gestão no futebol.

## **7 ANÁLISE DE DADOS**

Este capítulo está dividido em duas partes principais. Inicia-se apresentando a caracterização dos participantes da pesquisa. Parte-se, então, para as análises dos dados das entrevistas com os dirigentes, integrantes de comissões técnicas e jogadores de futebol profissional e das observações realizadas. Tais análises estão estruturadas em cinco grandes blocos: o cenário e a gestão do futebol, os clubes, os gestores, as equipes e os atletas. Estes agrupamentos possibilitaram a verificação das competências organizacionais básicas e seletivas dos clubes analisados e as competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol. Além disso, foi possível avaliar as competências coletivas para a construção de equipes de futebol, os recursos de competências e as competências individuais relevantes para jogadores de futebol profissional. Embora os dados estejam apresentados divididos em categorias que contemplam as áreas de atuação de cada um dos participantes, optou-se pela análise conjunta das entrevistas, uma vez que cada grupo de entrevistados tem relações e interfaces diretas e contínuas entre si. Tal procedimento foi adotado objetivando a obtenção de uma maior abrangência dos dados, apresentando os diferentes pontos de vista e percepções. Portanto, a separação dos dados em categorias tem efeito de apresentação didática, pois que esses conteúdos possuem interfaces importantes, influenciando-se mutuamente.

### **7.1 PARTICIPANTES - ALVO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Os entrevistados neste estudo estão divididos em três níveis: dirigentes, integrantes de comissões técnicas e atletas.

## Dirigentes

Neste nível, foram entrevistados membros da administração que exercem funções de liderança e coordenação nas áreas de Vice-presidência de Futebol e de Presidência geral do clube. Buscou-se entrevistar a cúpula administrativa, pois que se considera que tais pessoas são as mais indicadas pelo conhecimento e experiência que possuem acerca da gestão de clubes de futebol. Todos os entrevistados neste nível atuam há mais de cinco anos. Desta forma, são os profissionais com maior conhecimento sobre a investigação em questão.

Especificação dos cargos dos dirigentes entrevistados

Clubes de futebol	Dirigentes
Grêmio Futebol Porto-alegrense	Saul Berdichevsky, Vice-Presidente de Futebol Duda Koeff, Vice-Presidente
Sport Club Internacional	Fernando Cavalho, Presidente do Clube Cláudio Duarte, Gerente de Futebol á época da entrevista
Caxias	Enio Costa Milan, Vice- Presidente de Futebol Presidente
Juventude	Presidente Túlio Cunha Lima, Gerente de Futebol

Quadro 11: especificação dos cargos dos dirigentes entrevistados

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Clube	Grêmio		Internacional		Juventude		Caxias	
Cargo	Vice de futebol	Vice-presidente	Presidente	Gerente de futebol	Presidente	Gerente de futebol	Presidente	Vice de futebol

Quadro 12: perfil dos dirigentes entrevistados

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## Integrantes de comissões técnicas

Foram entrevistados membros de comissões técnicas que exercem funções de liderança e coordenação das equipes de futebol profissional. Buscou-se entrevistar treinadores e preparadores físicos, haja vista que se considera que tais pessoas são as mais indicadas pelo conhecimento e experiência que possuem acerca de suas equipes.

Perfil dos treinadores entrevistados

Comissão técnica Perfil	Grêmio			Internacional		Juventude	Caxias
	Ex-treinador	Treinador	Ex-auxiliar técnico	Ex-Treinador	Preparador físico	Treinador	Treinador
Sexo	M	M	M	M	M	M	M
Tempo no clube	2 anos e seis meses	1 ano	1 ano	1 ano	2 anos	1 ano	2 anos
Tempo de carreira	5 anos	4 anos	6 anos	8 anos	13 anos	2 anos	1 ano
Número de títulos na carreira	4	3	5	3	14	2	1

Quadro 13: perfil dos treinadores entrevistados

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## Jogadores de futebol

Em todos os clubes, antes de iniciar as entrevistas com os jogadores de futebol, realizou-se contato com os dirigentes para a concessão da autorização do acesso aos atletas. Alguns atletas preferiram não ser identificados, razão pela qual os dados, nesse nível, foram apresentados de forma agrupada. As entrevistas foram realizadas nas concentrações dos estádios e em locais definidos pelos entrevistados. Nos clubes de Porto Alegre foram entrevistados dois atletas a mais que nos de Caxias, em função da restrição de tempo que havia para as entrevistas nessa última cidade. Foram entrevistados atletas profissionais que atuam no futebol há mais de cinco anos, sendo que muitos deles possuem convocações para seleção brasileira e títulos conquistados em sua história, conforme o quadro abaixo.

Especificação dos aspectos referenciais da carreira jogadores de futebol entrevistados

Atletas	Clube	Principais títulos conquistados na carreira	Convocações para seleção brasileira
1	Grêmio	Campeonato Gaúcho, Campeonato Brasileiro Série A Copa do Brasil, Copa Libertadores Recopa Sul-Americana	3
2	Grêmio	Campeonato Gaúcho, Campeonato Brasileiro Série A Copa do Brasil, Copa Libertadores Recopa Sul-Americana	1
3	Grêmio	1 Campeonato Gaúcho	1
4	Grêmio	1 Campeonato Gaúcho 1 Copa do Brasil	2
5	Grêmio	1 Campeonato Gaúcho	0
6	Grêmio	1 Campeonato Gaúcho 1 Copa do Brasil	3
7	Grêmio	1 Campeonato Gaúcho	2
1	Internacional	Campeonato Brasileiro; Copa do Brasil; Campeonato Mineiro; Supercampeonato Mineiro; Copa Sul-Minas; 1 Campeonato Gaúcho	0
2	Internacional	1 Campeonato Gaúcho 1 Copa do Brasil	0
3	Internacional	1 Campeonato Gaúcho	5
4	Internacional	1 Campeonato Gaúcho	4
5	Internacional	1 Campeonato Gaúcho	0
6	Internacional	1 Campeonato Gaúcho	0
7	Internacional	1 Campeonato Gaúcho 1 Copa do Brasil	0
1	Caxias	1 Campeonato Gaúcho	0
2	Caxias	1 Campeonato Gaúcho	0
3	Caxias	1 Campeonato Gaúcho 1 Copa Enio Andrade	0
4	Caxias	X	0
5	Caxias	X	0
6	Caxias	1 Campeonato Gaúcho	0
1	Juventude	Vice campeão Gaúcho 2 Campeonatos Brasileiro da série B 1 Campeonato Goiano Campeão da 1 Copa Centro-Oeste	0
2	Juventude	Libertadores da América Campeonato Gaúcho e 1999 Copa do Brasil Copa Sul – Minas Recopa Sul-Americana: 1996 Campeonato Carioca	0
3	Juventude	X	0
4	Juventude	X	0
5	Juventude	1 Campeonato Gaúcho	0

Quadro 14: especificação dos aspectos referenciais da carreira jogadores de futebol entrevistados  
 Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas



## 7.2 OS CLUBES SELECIONADOS

Tendo em vista a necessidade de pesquisas a fim de que sejam definidas novas formas de abordagem do futebol como negócio, visto que este campo de atividade é novo (Fernandes, 2000), neste estudo procurou-se selecionar clubes com o seguinte perfil:

- Clubes do estado do Rio Grande do Sul com maior representação no cenário do futebol nacional, caracterizados por presença nos principais campeonatos estaduais e nacionais;
- possuidores de processos e sistemas de gestão de futebol bem definidos;
- tenham implementado ou estejam implementando uma forma de gestão profissional;
- e atuação destacada no cenário estadual e/ou nacional, nos últimos anos.

Além dos critérios citados acima, também foram observadas na definição dos clubes pesquisados, as seguintes questões:

- Localização Geográfica:

Visando tornar exeqüível o estudo dentro dos limites de tempo e recursos financeiros disponíveis, optou-se por clubes localizados no estado do Rio Grande do Sul; porém, houve uma preocupação no sentido de averiguar também organizações fora da Grande Porto Alegre, para oportunizar a investigação de diferentes contextos.

- Facilidade de Acesso:

Num estudo desta natureza, é necessário que exista interesse do clube em participar da pesquisa e também colaboração com o pesquisador. Esta colaboração é traduzida pela permissão no acesso a pessoas, relatórios e documentos de uso exclusivo dos clubes que possam contribuir na análise dos dados.

- Coerência com o escopo da pesquisa:

Uma vez que se busca investigar tendências, características e sistemáticas dos clubes de futebol e práticas relacionadas à construção de competências, foram selecionadas quatro organizações, que buscam se adequar à nova realidade do futebol brasileiro.

### 7.3 CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL

GRÊMIO FUTEBOL PORTO-ALEGRENSE - é a equipe melhor colocada no ranking da Confederação Brasileira de Futebol (Confederação, 2004) e terceira colocada no ranking da Confederação Sul-americana de Futebol (Conmebol, 2004). Esse sucesso deve-se à estruturação do departamento de futebol do clube e aos recursos oriundos de uma vitoriosa estratégia de Marketing. Caracteriza-se por ser um grande e tradicional clube do futebol brasileiro e que tem uma administração voltada para a “empresarização” do clube (POZZI, 1999; LANCELOTTI, 1997). Dentre os clubes pesquisados é o único que disponibiliza acesso às diretrizes de seu planejamento estratégico na internet, nos outros clubes esses dados são obtidos através das entrevistas.

O Grêmio busca ser uma organização dinâmica, inovadora e ágil, em condições de dar respostas às necessidades e expectativas dos clientes, que são a sua torcida, os associados e os simpatizantes em todo o mundo. Elaborado em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Regional do Rio Grande do Sul, o Planejamento Estratégico foi iniciado no final de fevereiro de 2002, com a definição de seus Elementos Permanentes: Negócio, Missão, Valores e Visão. Após, foram realizados os diagnósticos dos cenários interno e externo, com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, resultando na avaliação estratégica.

Atualmente, diretores e profissionais do Clube trabalham nos planos setoriais, também conhecidos como Planos Operacionais ou Planos de Ação. (Grêmio, 2004)

ESPORTE CLUBE JUVENTUDE - em 1977, disputou o Campeonato Nacional pela primeira vez. Seu primeiro título de repercussão foi o Campeonato Brasileiro Série B, em 1994, quando já contava com o apoio de sua co-gestora, a empresa multinacional de laticínios Parmalat. Nesse sentido, foi um dos primeiros clubes a realizar uma co-gestão com uma empresa patrocinadora. Na primeira divisão, em 1997, chegou às semifinais, alcançando a quinta colocação. Outra grande conquista aconteceu em 1998. Após 59 anos de hegemonia dos clubes da capital, o Esporte Clube Juventude sagrou-se campeão gaúcho invicto. Em 27 de junho de 1999, a equipe

conquistou o principal título de sua história de 88 anos, a equipe sagrou-se campeã da Copa do Brasil. Esta seqüência de conquistas concede ao Juventude, inquestionavelmente, a condição de integrante da elite do futebol brasileiro (Juventude, 2004).

**SPORT CLUB INTERNACIONAL** – O Sport Club Internacional é regido através do regime presidencialista. O presidente é eleito para um mandato de 2 anos, através de eleições onde votam os conselheiros e sócios do clube. Instituição tradicional do futebol brasileiro acumula, ao longo dos seus 94 anos de história, muitas conquistas. Conquistou três campeonatos brasileiros na década de 70, e uma Copa do Brasil, em 1992. Por diversas oportunidades foi campeão gaúcho (Internacional, 2004). Desenvolve projeto de planejamento estratégico e de implementação de programas de qualidade total. Conta com consulados que se constituem em representações dos associados do Clube de determinada localidade ou região, sendo um canal de comunicação com seus integrantes. Tem a finalidade de incentivar campanhas sociais, promover e angariar receitas e novos associados. Possui considerável patrimônio, onde os principais expoentes são: um grande estádio, um ginásio, uma sede social, denominada Parque gigante.

**SOCIEDADE ESPORTIVA E RECREATIVA CAXIAS - A S.E.R.** Caxias no primeiro ano de existência conquistou o direito de participar do Campeonato Nacional de 1976. Em 1990 sagrou-se vice-campeão gaúcho, habilitando-se assim a disputar a Copa do Brasil do seguinte ano. Foi o primeiro clube do interior a participar de uma competição nacional. Desde 1998, possui convênio com o clube italiano Internazionale de Milão para desenvolver atividades esportivas com crianças carentes. No ano de 2000, o Caxias conquistou o Campeonato Gaúcho (Caxias, 2004).

O Caxias busca formar um ambiente familiar e carinhoso de trabalho, conforme afirma seu gerente de futebol. Busca trabalhar constantemente com a comunidade. As metas de seu planejamento estratégico são “recuperar o clube, consolidar o Caxias na Série B do Brasileiro, no mínimo por dois anos e só então lutar para ir para a Série A”.

Esta preocupação em se manter na Série B se sustenta nos critérios de rebaixamento para a Série C nos dois próximos anos onde serão rebaixados seis clubes.

Principais características dos clubes pesquisados

<b>Clubes Características</b>	<b>Grêmio</b>	<b>Internacional</b>	<b>Juventude</b>	<b>Caxias</b>
Ênfase na gestão	Resgate história do clube, diminuir despesas e aumentar receitas	Inovações e modernização na gestão, diminuir despesas e aumentar receitas	Busca por profissionalização da gestão, Projetos de planejamento estratégico em todas as áreas, Gestão familiar	Gestão familiar
Competições que participa	Campeonato Gaúcho, Campeonato Brasileiro Série A e Copa do Brasil e Copa Sul-Americana	Campeonato Gaúcho, Campeonato Brasileiro Série A e Copa do Brasil,	Campeonato Gaúcho, Campeonato Brasileiro Série A e Copa do Brasil,	Campeonato Gaúcho, Campeonato Brasileiro Série B e Copa do Brasil,
Títulos conquistados nos últimos dez anos	Vice-campeão mundial interclubes (1995), Copa Libertadores 1995, Recopa Sul-Americana (1996), Copa do Brasil, Campeonato Gaúcho	Campeão Gaúcho 2002 e 2003	Copa do Brasil 1999 Campeonato Gaúcho 1998	Vice-campeão Série B e Campeonato gaúcho de 2000

Quadro 15: principais características dos clubes pesquisados

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas e na pesquisa bibliográfica

## 9 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 9.1 O CENÁRIO ESPORTIVO E A GESTÃO DOS CLUBES

O cenário que envolve o futebol sofre importante impacto das crises da economia brasileira. Todos os aspectos políticos, econômicos e sociais que se percebem na sociedade atual se reproduzem no futebol. Nesse sentido, a internacionalização das economias e a formação de blocos econômicos geraram necessidades fundamentais às quais as empresas e os clubes inseridos nessa realidade têm de se adaptar. A velocidade com que conseguem se adaptar a estas mudanças, muitas vezes, possui papel preponderante no sucesso ou insucesso das organizações. Assim sendo, conforme colocam Aidar, Leoncine e Oliveira (2000) tais mudanças geraram demandas de adaptações e de profissionalização imperativa nos clubes de futebol como pode ser visto pelas afirmações abaixo:

A verdade é que o futebol, no caso o futebol brasileiro, está inscrito com uma parte pequena da grande manifestação da sociedade brasileira. Portanto, pertence a uma sociedade brasileira e tudo aquilo que nela se revela, como problema como dificuldade, certamente o futebol na sua forma revela também. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

A gestão do futebol tem que ser profissional. Há a necessidade de se planejar o ano. Criar planos de acordo com a competição que se vai enfrentar. Sem profissionalismo e profissionais que entendam de futebol para avaliar os jogadores disponíveis no mercado que servem para o clube, não se ganha nada. (Paulo Roberto Falcão, ex-jogador de futebol, ex-treinador e cronista esportivo)

Nas entrevistas realizadas, pode-se averiguar que os cronistas entrevistados apresentam um trânsito e uma percepção bastante satisfatória acerca dessas questões, mas que dirigentes, embora as percebam, parecem ter dificuldades e até uma certa resistência a responder a estas demandas. A principal implicação dessa realidade para o futebol brasileiro aparece na forma de problemas financeiros que os clubes entrevistados têm tido enormes dificuldades para sanar.

Presentemente, e esse é o cenário mais importante, na minha opinião. Presentemente os clubes estão passando por enormes dificuldades de natureza financeira e tem dificuldade em bem resolver esses problemas. Se você examinar o que ocorreu com a globalização no mundo inteiro e na indústria e no comércio brasileiro, vais perceber que estes, o comércio e a indústria, no Brasil, trataram, com a velocidade que puderam, de ajustar-se, de remediar coisas, de fazer um novo perfil da sua sociedade, do seu interesse específico para bem se ajustar a essas dificuldades. O futebol não! O futebol, comprovando que aparentemente é uma coisa frouxa, continuou fazendo salários insuportáveis, continuou gastando o que não devia, continuou desestruturado, continuou não sabendo vender sua marca e assim por diante, ou seja, ele está abaixo da situação do Brasil. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Receita poderia ser aumentada, desde que tivesse um incentivo maior no aspecto do seu marketing, tem que se profissionalizar cada vez mais. O Grêmio hoje é o Grêmio graças à inteligência de seus dirigentes que ainda não são profissionais, são amadores. Sobrevive em função de sua paixão. (Saul Berdishevsky *vice-presidente do Grêmio Foot-ball Poro-alegrense*)

Ainda estamos muito vinculados ao resultado de campo. Essa realidade precisa ser modificada, temos que modernizar nossa gestão e equilibrar despesas e receitas. Estamos reduzindo nosso déficit mensal, mas ainda não atingimos o ponto desejado. (Fernando Carvalho, *Presidente do Sport Club Internacional*)

Percebe-se, portanto, que os clubes precisam adequar sua gestão e, nesse sentido, um dos principais desafios é gerar mais receitas e diminuir as despesas, corrigindo erros do passado onde se praticavam salários e assumiam-se compromissos com as quais não se conseguia cumprir.

Os clubes precisam enxugar seus quadros, ter papéis claros, pessoas com funções bem definidas. Tem que diminuir a sobregarca de cargos que tornam difusos os papéis. Cada qual deve ser responsável por suas funções. Manter a qualidade, mas enxugar. (Paulo Roberto Falcão, ex-jogador de futebol, ex-treinador e cronista esportivo)

O que nos salva naturalmente é o grande talento que ele apresenta e a gente tem a impressão de que o futebol seja apenas isso. Os clubes devem se ajustar a esta realidade, criando alguns patamares de realidade que ao futebol custam a fazer e só alguns poucos fazem que é estabelecer o seguinte: pode-se gastar o que se ganha, ou até gastar menos do que ganha para gerar uma sobra para uma eventualidade. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Outra necessidade que decorre dessa urgência em se equilibrar as finanças, aparecendo como um caminho irreversível conforme colocam Brunoro e Afif (1997) é a questão da profissionalização da gestão. Os clubes ainda de forma incipiente começam a se organizar nesse sentido, lançando mão de projetos de implementação de programas de qualidade total, de planejamento estratégico e outras técnicas

administrativas com maior embasamento científico, como pesquisas de mercado e mapeamento de necessidades dos torcedores. Assim sendo, percebe-se nos clubes focalizados uma preocupação em se adequar a esta necessidade:

O futebol precisa fazer isso e essa reengenharia dos clubes, a tentativa de modernizá-los de criar uma gestão administrativa mais científica, baseada em elementos triviais, comuns corriqueiros da organização em toda sociedade e isso tem que ser feito urgentemente essa é a tarefa 1. Ter bons jogadores e preservá-los, talvez seja a tarefa 2. Por que só terá bons jogadores e só saberá preservá-los se tiver reorganização. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Hoje em dia a administração no futebol deixou de ser empírica; ela tem que ser profissional, baseada em dados científicos, então tudo que tu fores fazer, tu tens que ter dados e elementos que te dêem o mínimo de confiabilidade. (Fernando carvalho, Presidente do Sport Club Internacional)

Tem que se profissionalizar cada vez mais. Grandes premiações, grandes títulos em disputa, às vitórias hoje têm muito mais valor porque com a informatização, com a Internet, isso repercute no mundo inteiro e é por isso também que o Grêmio é muito conhecido em todos os continentes. O futebol se tornou muito mais um negócio que antigamente. (Saul Berdishevsky vice-presidente do Grêmio Foot-ball Poro-alegrense)

Apesar da clara necessidade de adaptações e modernização na gestão, os clubes apresentam uma grande resistência à mudança que parece estar fortemente atrelada à principal característica dos clubes pesquisados, qual seja, à tradição em sua gestão. Tal tradição aparece como um ponto polêmico e controverso, uma vez que caracteriza um ponto forte como instituições consolidadas, mas que também gera dificuldades com relação à abertura a inovações e a profissionalização na gestão. Dessa forma, configuram-se diversas correntes políticas nos Conselhos Deliberativos dos clubes. Esses influenciam na eleição e na gestão. A estrutura administrativa dos clubes apresenta, no primeiro nível, o Conselho Deliberativo que elege a Diretoria. O organograma do clube obedece a uma distribuição tradicional com todos os níveis hierárquicos; o presidente e seus vices são eleitos e detêm o poder político temporário, os demais são cargos de confiança. Essa tradição também se manifesta no funcionamento da estrutura do clube, o processo eleitoral indireto, no qual o Conselho Deliberativo elege o Presidente e seus Vices, e o regime de governo presidencialista. O poder do clube, detido por grupos políticos, a emoção à frente da razão, a continuidade são exemplos dessa característica de uma administração tradicional. Essa realidade acaba por gerar sentimentos persecutórios nos atletas e até em alguns treinadores, o que pode ser constatado através de situações que vão desde rendimentos abaixo do

esperado, pela ansiedade e pressão sentida, até pela própria questão da solicitação de alguns entrevistados, nesses níveis, não autorizando a publicação de seus nomes. Conforme Aidar, Leoncine e Oliveira (2000), a premência e a necessidades de profissionalização no futebol é irreversível, uma vez que os clubes não mais serão capazes de competir no mercado com uma gestão amadora. As afirmações abaixo evidenciam essas questões:

Essa reorganização os clubes vão ter que fazer. Alguns relutam muito em fazer criticam as leis existentes e as leis existentes não têm nada com isso. A lei de defesa do consumidor que vale para toda a sociedade brasileira e nem por isso é bem aplicada tem no futebol. E é exatamente o quê? O estatuto do torcedor é a mesma coisa. A transcrição da lei do consumidor, os direitos humanos estão previstos ali. Os clubes estão aquém disso e não se deram conta disso e ainda são capazes de fazer uma crítica, entendendo que o pessoal quer prejudicá-los. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

No Internacional há um grande debate interno. Uma discussão permanente. Recebemos críticas, informações internas e debates. A gestão é aberta. Há oposição e embate permanente. Práticas e discussões informais ou em reuniões do conselho, no rádio são constantes. (Fernando Carvalho, Presidente do Sport Club Internacional)

A abertura e o debate interno intenso se caracterizam como algo que possibilita um fluxo constante de informações, mas que também engessa a gestão trazendo dificuldade à premência de oferecer respostas rápidas ao mercado. Uma forma interessante, segundo Paulo Roberto Falcão, de diminuir as despesas seria os clubes entrevistados verificarem a real necessidade de ter dois grandes estádios em suas cidades. Falcão sugere que se faça como no Centro do país - se tenha apenas um grande estádio por cidade e um bom centro de treinamento para os clubes. Isso os livraria de uma série de gastos e ofereceria mais tranquilidade para o trabalho dos jogadores e da comissão técnica, uma vez que esses centros de treinamento, normalmente ficam mais isolados do assédio da imprensa, dos fãs e de empresários.

Temos projetos e propostas excelentes de reformas para tornar rentável nosso estádio, mas esbarramos no conselho que quer preservar a história do clube. Assim, os projetos demoram mais a se realizar (Fernando Carvalho, presidente do Internacional) Há uma grande preocupação em preservar a história e a tradição do Caxias. Nosso envolvimento com a comunidade e com os conselheiros exige isso. (Enio Costa Milan, diretor do Caxias)

A tradição dos clubes é evidenciada também em outros aspectos como os símbolos oficiais dos clubes, os mascotes oficiais, os Hinos Oficiais e os comemorativos aos títulos e, evidentemente, a camiseta como símbolo máximo de aspectos emocionais da paixão, rivalidade, competição e principalmente devoção.



O Grêmio tem que resgatar as características da história do clube, da alma castelhana, do grêmio vencedor dos campeões. Fazer uma equipe que tenha a história tricolor, identificada com um clube e a torcida. (Saul Berdishevsky, *vice-presidente do Grêmio Foot-ball Poro-alegrense*)

Nas observações realizadas, o discurso dos dirigentes, invariavelmente, reforça a questão da tradição do clube de se respeitar e honrar sua camiseta e história. Os treinadores, bem como os atletas parecem entender bem a influência da história do clube e da paixão dos torcedores em seu trabalho. Entretanto, sentem a pressão por resultados como algo que pode atrapalhar.

Todo jogador quer jogar em clube grande, mas demora a se dar conta do tamanho de um clube e da importância para os torcedores. Isso é uma baita de uma pressão. (Jogador do Caxias)

Todo mundo pensa que jogar no clube grande é muito bom, mas pouco sabem a pressão que a gente passa aqui dentro. A nossa equipe cresceu muito, nós sempre honramos a camisa e a tradição do Juventude, mas você precisa entender o quanto é difícil manter resultado com a pressão que a torcida, a imprensa, dirigentes e treinadores colocam na gente. (Jogador do Juventude)

Mesmo que esta ascendência da tradição dos clubes influencie decisivamente sua gestão, parece haver um claro entendimento dos dirigentes de qual é o foco do negócio e onde eles devem investir. Além disso, os dirigentes investem em práticas consolidadas em empresas de outros setores como planejamento estratégico, programas de qualidade total, pesquisa de mercado... Tais práticas objetivam equalizar as finanças dos clubes, criando receitas extras constantes e desvinculando o resultado financeiro dos clubes do resultado de campo. Para isso, os clubes lançam mão de importantes e diferentes práticas como modernização e investimento no patrimônio, caravanas pelo Brasil para divulgar sua marca e licenciamento de diferentes produtos.

Elaboramos planos para diferentes públicos como empresariado, profissionais liberais, funcionários públicos..., mas tivemos que recuar para fazer o plano estratégico e a qualidade total. As diretrizes do planejamento são: focar na atividade fim, futebol, criar receitas ordinárias, ter várias fontes de receitas e racionalizá-las para que elas formem um todo e que sejam maiores que as despesas. Com o planejamento estratégico, buscamos desvincular o resultado das receitas do resultado de campo. (Fernando Carvalho, Presidente do Sport Club Internacional)

O negócio do Grêmio é o futebol que visa, especificamente, o entretenimento das pessoas, que traz as pessoas ao estádio e o aspecto também de títulos, de paixão, de orgulho tudo isso leva ao torcedor do Grêmio o que é ser torcedor do Grêmio e porque desta paixão tão grande. Basicamente, o Grêmio tem que se direcionar ao sócio torcedor. Todo torcedor é aquela pessoa que é o consumidor, que é o cliente. Essa é a pessoa que realmente nós temos que nos

aproximar cada vez mais. (Saul Berdishevsky, *vice-presidente do Grêmio Football Porto-alegrense*)

Os treinadores parecem sentir e perceber a importância de uma gestão mais equilibrada e ressaltam a importância do planejamento estratégico. Apontam para a importância dos dirigentes na adaptação dos atletas na questão da identificação com o clube. Ressaltam, também, a necessidade de que o clube ofereça infra-estrutura adequada, boas condições de trabalho, respaldo e, acima de tudo, consiga pagar os salários em dia.

Planejamento estratégico tem que ter; todo clube tem e o Grêmio também tem. Dá resultado. Organização, administração, a tranquilidade que te dá pra trabalhar, os recursos, infra-estrutura. Material humano, condição de trabalho, não atrasar salários. Proporcionar um bom ambiente, tudo isso o clube tem que oferecer. (Adilson Baptista, técnico do Grêmio)

Planejamento estratégico é lógico que funciona. É importantíssimo, você tem que planejar de trabalhar dentro de um orçamento. Todos os jogadores vieram dentro de uma realidade, mas sabendo que o clube vai pagar em dia. (Tita, treinador do Caxias)

Os jogadores, embora não se posicionem em suas afirmações acerca de questões mais administrativas e técnicas, atentam para a necessidade de um respaldo importante da direção, da infra-estrutura e da remuneração em dia em consonância com o que afirmam os treinadores. Nas observações realizadas, percebe-se a importância dessas questões para as atividades diárias do clube. Atrasos na remuneração, confusões administrativas na alocação dos espaços de treinamento geram uma desmobilização importante no grupo de jogadores que parece prejudicar o andamento do trabalho.

O que o clube tem que fazer é deixar o jogador tranquilo, tratar bem para em campo a gente dá o nosso recado. Tem que pagar em dia, ter infra-estrutura e apoio são fundamentais. (Jogador do Internacional)

Um ponto positivo, quando se analisa a gestão dos clubes pesquisados, é a boa noção que seus dirigentes possuem de suas fontes de receitas. Nesse ponto, conforme relatam Aidar, Leoncine e Oliveira (2000), os clubes obtêm divisas graças a cotas de televisionamento, patrocinadores, publicidade no estádio, venda de camisetas... Percebe-se também a necessidade de criar novas fontes de receitas a partir das já existentes. Os clubes buscam atrair parceiros para seus projetos, obter maiores receitas

de seus produtos e lançar novos produtos vinculados ao foco de seu negócio: o futebol . Assim sendo, os clubes caminham, ainda de forma incipiente e um tanto quanto intuitiva, a perceberem o que preconizam Hamel e Prahalad (1995), em seu modelo de competências essenciais, com relação a criar novos mercados e aplicações dos produtos a partir dos atuais, testar e provar novas alternativas, atrair parceiros para coalizões que complementam recursos. Apesar disso, parecem não ter clara a forma de adaptar sua gestão a essa necessidade.

As principais receitas do clube são: receita de tv, dos seus patrocinadores, placas, banners no estádio, rendas dos jogos e o quadro social. Receita poderia ser aumentada, desde que tivesse um incentivo maior no aspecto do seu marketing - tem que se profissionalizar cada vez mais. *(Vice-presidente do Grêmio Foot-ball Porto-alegrense)*

Com o planejamento estratégico, buscamos desvincular o resultado das receitas do resultado de campo. Nossa receita é eminentemente vinculada ao resultado de campo. Se tu não estiver no melhor campeonato, tu não vai ter tv; se não tiver ganhando, tu não vende camiseta, resultado de campo, se tu não tiver ganhando, tu não vai ter renda de associado e nem no estádio, tu não vende placa e assim vê. O que nós temos que fazer é criar mecanismos de uma receita permanente a despeito do resultado de campo. Como? Buscando parceiros para reformar o estádio, criando novos produtos... *(Presidente do Sport Club Internacional)*

A partir do que afirmam os dirigentes dos clubes pesquisados, se pode criar um esquema que representa as principais receitas dos times, resultados de esforços da gestão administrativa em, especial dos setores de Marketing.

Principais receitas dos clubes de futebol pesquisados

Clubes Receitas	Grêmio	Internacional	Juventude	Caxias
Televisonamento	Cotas Tv Série A, Gauchão e Copa do Brasil	Cotas Tv Série A, Gauchão e Copa do Brasil	Cotas Tv Série A, Gauchão e Copa do Brasil	Cotas Tv Série B, Gauchão e Copa do Brasil
Publicidade	Banners	Banners	Banners	Banners
Publicidade	Placas publicidade	Placas publicidade	Placas publicidade	Placas publicidade
Publicidade	Licenciamento de produtos	Licenciamento de produtos	Licenciamento de produtos	Licenciamento de produtos
Patrocínio	Patrocinadores: Banrisul, Claro Digital, Coca-Cola e Kappa	Patrocinadores: Banrisul, Adidas, Claro Digital e Unimed	Patrocinadores: Banrisul, Claro Digital	Patrocinadores: TAM e Claro Digital
Rendas mensais	Rendas dos associados	Rendas dos associados	Rendas dos associados	Rendas dos associados
Rendas mensais	Venda camarotes	Camarotes	Camarotes	Camarotes
Rendas	Rendas dos jogos	Rendas dos jogos	Rendas dos jogos	Rendas dos jogos
Licenciamentos	Venda de camisetas e produtos licenciados	Venda de camisetas e produtos licenciados	Venda de camisetas e produtos licenciados	Venda de camisetas e produtos licenciados

Quadro 16: Principais receitas dos clubes de futebol pesquisados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Os dirigentes dos clubes de Porto Alegre demonstram um trânsito razoável acerca das ações de Marketing e da busca por satisfazer seus torcedores, mas, como foi dito anteriormente, suas práticas ainda estão muitas associadas aos resultados de campo. Os dirigentes do Juventude enfatizam, em especial, a necessidade de modernizar sua gestão e parecem apresentar um nível razoável de profissionalização. Os clubes da cidade de Caxias parecem mais preocupados em enxugar despesas. Esses posicionamentos se relacionam muito mais à ênfase que os dirigentes indicaram nas entrevistas, uma vez que todos os entrevistados parecem entender a importância de aumentar receitas e diminuir gastos para reduzir o déficit mensal que vêm tendo. Os dirigentes dos clubes da capital, Grêmio e Internacional, parecem desenvolver esforços para a implementação de seu planejamento estratégico e para equilibrar o fluxo de caixa.

Conforme afirmam os dirigentes, os resultados financeiros do clube dependem substancialmente da performance dos atletas em campo. Além disso, Szimansky e Kuypers (1999) referem que dois relacionamentos fundamentais ilustram o funcionamento do negócio do futebol: o relacionamento entre gastos com salário e

sucesso nos campeonatos e o relacionamento entre sucesso nos campeonatos e receitas. Os autores constataram em seu estudo correlação positiva entre a administração eficaz dos gastos com salário e boa performance nos campeonatos e entre sucesso nos campeonatos e receitas. Sendo assim, um clube que consegue bem gerir essas questões, pagando os atletas em dia e equilibrando suas finanças tende a:

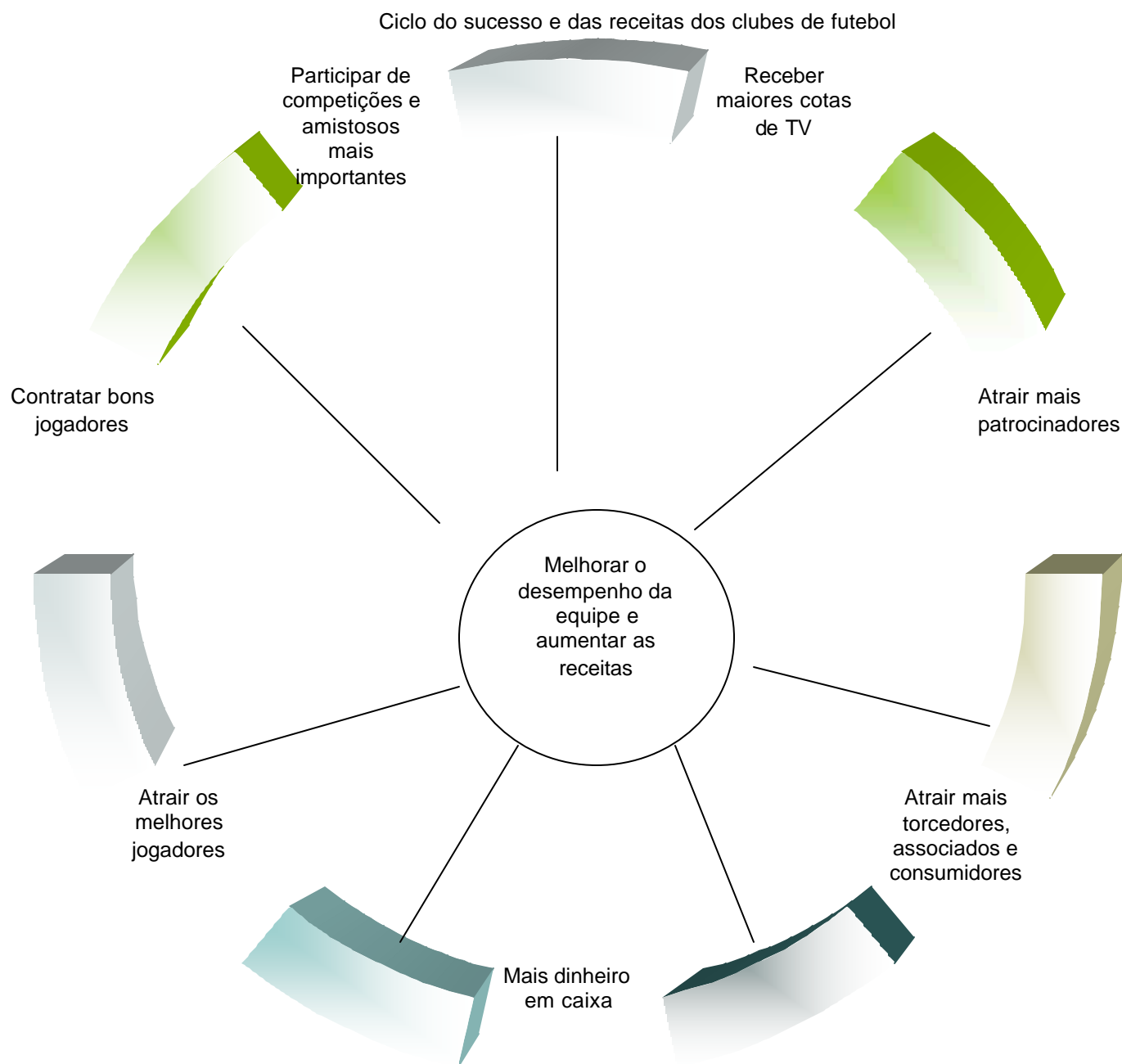


Figura 4: Ciclo do sucesso e das receitas dos clubes de futebol

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas

## 9.2 REMUNERAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A questão da remuneração dos atletas aparece como importante tema na gestão dos clubes de futebol, razão pela qual recebe elevado destaque nessa seção. Na composição da remuneração de seus atletas, percebe-se que, quando os clubes conseguem elaborar uma folha de pagamento mais igualitária, algumas ações merecem ser destacadas. Primeiramente, algo que aparece nas entrevistas é o pagamento de incentivos por vitórias, metas ou pela própria conquista de torneios (os chamados “bichos”). Esta forma de premiar os atletas por seu desempenho funciona, segundo os entrevistados, como um estímulo decisivo e como um importante componente motivacional para os atletas. Para que este mecanismo realmente funcione é necessário que esta premiação seja proporcional aos rendimentos mensais recebidos pelos atletas na forma de salário básico.

Os salários têm de ser pagos em dia, ainda temos a questão dos bichos por títulos que são importantes para motivar ainda mais os atletas. Temos que nos adequar à realidade para poder pagar tudo em dia. (Túlio Cunha Lima, gerente de futebol do Juventude)

A dispersão entre os salários do grupo de jogadores nos clubes pesquisados, em especial nos da capital, é exageradamente grande, o que pode dificultar a coesão e o rendimento grupal. Enquanto as grandes “estrelas” recebem quantias vultuosas mensais, os atletas menos conhecidos chegam a receber muitas vezes vencimentos que não chegam a uma quinta parte do que seus colegas mais famosos recebem. Dessa forma, esforço cooperativo e trabalho em grupo tão necessários ao sucesso de qualquer equipe ficam prejudicados nessa estrutura de pagamento. Mesmo que estabeleçam tetos<sup>4</sup> salariais a disparidade entre os salários dos atletas com menos experiência e os de maior nome no mercado é bastante significativa.

O Grêmio precisa ter jogadores das categorias de base e, pelo menos dois ou três craques, que formam a espinha dorsal da equipe. Esses, naturalmente recebem mais próximos do teto salarial. (Saul Berdishevsky, vice-presidente de Futebol do Grêmio)

---

<sup>4</sup> Tetos é a expressão utilizada para definir a maior faixa salarial do clube.

Outro aspecto fundamental da composição da remuneração dos atletas é o salário básico mensal. Julga-se conveniente que os valores médios de mercado devam servir como base para a elaboração da folha de pagamento. Igualmente importante é se levar em conta os fluxos de caixa do clube para que se assumam compromissos possíveis de serem quitados. No entanto, para que o atleta se sinta valorizado é importante que seus vencimentos não estejam muito abaixo da média do mercado, pois para o atleta sentir-se reconhecido é importante que esteja recebendo um valor próximo ao de seus colegas e amigos de profissão, uma vez que o reconhecimento social é um importante fator não monetário, influenciando a satisfação dos atletas em sua profissão (Riemer e Chelladurai, 1998).

Os jogadores conversam e se comunicam como os profissionais de outros setores, por isso os clubes têm que pagar um salário, rigorosamente em dia, e dentro da média do mercado. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Em uma política já adaptada à grande discussão corrente acerca da redução salarial dos atletas, alguns clubes têm realizado uma política agressiva com elevados valores (bem acima da média) de premiações por resultado; balanceado com um salário básico mensal bem abaixo da média de mercado. Esta proposta tem se mostrado um tanto quanto promissora, uma vez que tais clubes vêm obtendo excelentes resultados (Aidar, Leoncine e Oliveira, 2000).

A forma de se remunerar os atletas tem de estar fortemente atrelada às práticas de Recursos Humanos. De nada adianta um clube elaborar modernas formas de remunerar seus atletas se as relações com seus funcionários também não tiverem evoluído. Conforme Abowd e Kaplan (1999), as recompensas não pecuniárias devem estar presentes na realidade das empresas. Neste sentido, algumas ações de recursos humanos parecem necessárias. Pode-se citar inicialmente a importância de práticas que estimulem os atletas a participar mais ativamente nos processos de tomada de decisão de aspectos importantes com relação ao time e também compartilhar os riscos e recompensas com treinadores e dirigentes, tendo, por exemplo, a possibilidade de conversar com o treinador sobre as melhores opções táticas para que obtenha os melhores desempenhos. Cada vez mais, treinadores e clubes têm se dado conta da importância de auxiliar os atletas não apenas nas suas questões profissionais, mas também pessoais. Assim sendo, surgem inovadoras e promissoras práticas que

envolvem a família e os amigos dos atletas como fator gerador de motivação, de segurança e confiança. Formam-se mais e mais redes sociais no ambiente de trabalho, onde se estimulam as amizades entre os atletas e os funcionários, que cada vez mais deixam de ser apenas funcionários para serem amigos dos atletas a quem servem. Além disso, os dirigentes parecem perceber que quanto mais justa e respeitosamente tratarem seus atletas, estabelecendo uma relação de igual para igual, maior será o desejo de retribuir a altura tal tratamento, pois tal desejo estará fortemente atrelado ao incremento no sentimento de pertencimento do atleta àquela instituição. Outras ações não monetárias que aumentam o sentimento de pertencimento do atleta ao clube e seu comprometimento com a agremiação são aquelas práticas relacionadas a registrar o atleta na história do clube. Tais ações vão desde colocar fotos, uniformes e assinaturas dos atletas no museu do clube até inclusão do nome dos atletas em hinos e na “calçada da fama”, do clube.

O nosso clube tem um ambiente familiar e acolhedor. Tratamos a todos com carinho, precisamos é deixar a administração mais profissional, mantendo esse cuidado. Isso não é tão fácil, mas nós aprendemos a tratar bem o jogador e eles valorizam isso. (Enio Costa Milan, Vice-Presidente do Caxias)

O clube tem que dar condições para nós trabalharmos, o ambiente tem que ser positivo, se os dirigentes tratam bem os atletas, deixam à vontade, eles aprendem a gostar do clube; deve-se reconhecer a importância dos atletas para o clube, os dirigentes nos dão isso. (Adilson Baptista, treinador do Grêmio Football Porto-alegrense)

Com relação às práticas de recursos humanos mais intimamente relacionadas às políticas de remuneração, ressalta-se a importância de uma remuneração baseada numa parcela fixa (salário) e uma grande parte variável, focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis e preponderância de incentivos grupais. Deve-se também utilizar recompensas extrínsecas (financeiras) e intrínsecas tais como ações que ressaltam a auto-estima e auto-realização para comprometer o funcionário e valorizar os planos de benefícios. Além disso, busca-se oferecer uma carreira flexível, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras fortemente relacionado ao interesse na permanência dos atletas.

É muito importante para nós dirigentes que os jogadores que atuam no Grêmio desejem ficar um longo tempo no clube e por que não fazer carreira, vir a ser treinador. (Saul Berdichevsky, dirigente do Grêmio Football Porto-alegrense)



Além disso, os clubes podem utilizar modernos mecanismos de remuneração que vem sendo desenvolvidos nas práticas atuais de remuneração de executivos. Um destes mecanismos se chama *deferred compensation*. Os clubes podem utilizar o mecanismo de *deferred compensation* (Abowd e Kaplan, 1999, Lazear, 1999) para reduzir os riscos na contratação de atletas com elevado salário. Este mecanismo funciona da seguinte forma: suponhamos que um atleta em condições ideais, quando tem uma boa performance, tem o valor de mercado de seu salário de 400. Suponha-se, agora, que o clube considere este valor muito elevado e só esteja disposto a pagar este salário caso o atleta repita as boas atuações que teve no passado. Assim sendo, o clube pode utilizar um dispositivo no contrato do atleta que lhe confira um salário base de 250 e mais 150 condicionados a uma boa performance. Na prática, a companhia garante um bônus sobre a performance a ser resgatado após a performance desejada. Este recurso pode ser muito útil aos clubes, pois condiciona parte substancial do salário dos atletas ao rendimento esperado. Dessa forma, induz a um maior esforço, motivação, comprometimento e honestidade. Além disso, reduz os riscos dos enormes prejuízos que o clube tem quando o atleta passa longos meses lesionado no departamento médico.

Outra moderna estratégia utilizada na remuneração de executivos é a chamada *Compensation as tournament of prize* (Erikson, 1999 e Drago e Garvey, 1998). Esta forma de remuneração é geralmente utilizada nos altos escalões das grandes companhias multinacionais. Funciona da seguinte forma: a companhia estabelece prêmios para os executivos que tiverem as melhores performances. *Tournament of prizes* só funciona quando a performance é amplamente influenciada por habilidades e por um grande esforço individual e não recebe muita influência de fatores como sorte e favoritismo. Uma maneira pela qual os clubes podem utilizar esta forma de remuneração é premiando os atletas que participam de mais jogos durante a temporada. Assim sendo, os clubes garantem o esforço dos atletas em todos os jogos, pois que para que continuem no time titular eles necessitam manter um bom nível de performance.

Em face dos custos de contratação e as dificuldades geradas pela lei do passe, os clubes cada vez mais devem elaborar ações voltadas a manter seus bons atletas no

clube. Estas ações envolvem desde aumentos anuais na remuneração até a negociação de possibilidades de se manter os atletas empregados no clube após sua aposentadoria dos campos em funções de treinador, *manager* ou orientador das categorias de base. Aí se percebe uma frutífera área de desenvolvimento das políticas de remuneração dos atletas. Esta forma de remunerar propõe uma mudança de paradigma no estado atual das políticas de remuneração dos atletas. Atualmente, a maior parte dos contratos é extremamente curta e estabelecida por períodos de no máximo um ano. Isto faz com que atletas e procuradores tendam a tentar tirar o máximo que for possível dos clubes, uma vez que não percebem possibilidades de permanecer mais tempo.

Os clubes pesquisados parecem ainda distantes dessa realidade. Centram sua atenção na importância de equilibrar as finanças dos clubes, mantendo os tradicionais contratos com a maior parte do salário representada por um salário fixo e uma pequena parte variável, baseada em resultados.

### 9.3 PRÁTICAS PROMISSORAS DE GESTÃO E A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS NOS CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL

Embora nenhum dos entrevistados tenha relatado que conhece o conceito de competência organizacional, os clubes parecem desenvolver algumas práticas que, mesmo intuitivamente, uma vez que o conceito ainda é pouco conhecido, tendem à construção de competências organizacionais, gerenciais, coletivas das equipes ou dos atletas.

De acordo com as análises preliminares dos dados das entrevistas, se percebe que entre as principais necessidades dos clubes aparecem as questões de profissionalização de sua gestão, diminuir despesas e aumentar receitas. Nesse sentido, aparecem algumas práticas promissoras e verifica-se que a gestão por competência nos clubes é uma alternativa viável, desde que alguns passos anteriores sejam bem formalizados:

- Oferecimento de cursos no estádio ou nos centros de treinamento que disponibilize, desde as categorias de base, além da aprendizagem do ensino formal, treinamento de habilidades sociais e de comunicação para os atletas que, em última instância, são quem representam os clubes;
- A profissionalização da gestão e dos gestores, com ênfase no desenvolvimento de competências, em especial na figura de um gerente de futebol e em áreas Administrativas, de Marketing e de Finanças;
- Melhor aproveitamento do patrimônio, investindo em áreas de alta alavancagem de recursos, através de parcerias com empresas de outros setores;
- Incentivo a encontros sistemáticos dos profissionais de diferentes áreas que atendem os atletas através da realização de seminários;
- Aplicação de métodos científicos nas práticas organizacionais; e
- Abandono de posturas tradicionais e paternalistas na administração dos clubes.

Os clubes têm que ter um gerente de futebol, profissional, bem remunerado, que conheça o mercado e entenda as necessidades dos jogadores e esteja atento até ao papel social de educar os jovens que ingressam no futebol. (Paulo Roberto Falcão, ex-atleta, ex-treinador e cronista esportivo)

Assim sendo, os clubes devem assentar suas competências organizacionais básicas que, conforme Ruas (2004), são constituídas pelas competências qualificadoras para a sobrevivência da empresa no mercado e que permitem a uma empresa produzir produtos com preços compatíveis para o mercado ou competências que contribuem para uma empresa atingir níveis de atendimento satisfatório. Parece que uma gestão profissional que operacionalize os planos estratégicos que os clubes elaboraram poderia oferecer uma possibilidade de configuração de algumas competências básicas como:

- Capacidade de formar atletas nas categorias de base;

- Capacidade de mobilizar seus funcionários para que orientem suas ações e decisões para as metas e estratégias do clube;
- Capacidade de atrair patrocinadores; e
- Capacidade de garantir a segurança no fluxo de caixa;

Tais competências básicas, uma vez consolidadas nos clubes, podem vir a se tornar alicerces para a construção de competências seletivas. Ao tomar-se como exemplo um time de futebol que desenvolva de tal forma sua competência básica de formar jogadores nas categorias de base que comece a contar com grandes atletas que possibilitam o sucesso nas competições, pode-se ilustrar essa relação. É importante ressaltar que tal competência se origina de uma competência funcional, específica da área de administração das categorias de base do clube. Então, tomando como referência uma competência básica, a equipe, que passou a contar com bons atletas oriundos das categorias de base, passa a vencer nas competições, razão pela qual essa competência se torna seletiva, pois permite ao clube se diferenciar no cenário.

Esta parece ser uma necessidade de todos os clubes pesquisados, uma vez que passam por um período ainda inicial de planejamento estratégico e contam com muitos profissionais pouco capacitados, que trabalha mais em razão de sua identificação com o clube que por suas habilidades, conhecimentos e atitudes. Tal realidade aparece, segundo o discurso dos dirigentes entrevistados, com maior frequência nos níveis operacionais, posto que algumas contratações de profissionais para implementação de planejamento estratégico, de programas de qualidade total, e para realização de pesquisas de mercado parecem necessárias. Além disso, os Presidentes e Vice-Presidentes têm contratado alguns profissionais com certa experiência em outros setores, para trabalhar nas áreas financeira e de Marketing.

Realizamos um planejamento estratégico de todos os setores do clube: Marketing, patrimônio, financeiro, administrativo e do futebol. Cada área trabalha com superintendentes, que respondem aos vices e tem que se manter dentro de um plano de custos, receitas e despesas. (Túlio Gerente de futebol do Juventude)

Implementando esses projetos os clubes abrem caminho para uma gestão mais eficaz e para o desenvolvimento de competências funcionais e seletivas.

#### 9.4 COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SELETIVAS

Os atletas e integrantes de comissões técnicas apresentaram certa dificuldade em reconhecer as competências dos clubes onde exercem seu trabalho. Seu discurso se centra nas questões de suporte e infra-estrutura que os clubes devem oferecer aos atletas, ressaltando a importância das boas condições de treinamento e da remuneração. Os dirigentes, por sua vez, parecem mais atentos à questão do reconhecimento e do desenvolvimento das competências de suas agremiações.

As competências funcionais aparecem como um espaço importante onde os clubes podem trabalhar e investir seus esforços para construção de competências seletivas, uma vez que, conforme Ruas (2004), tais competências funcionais, representadas pelas competências grupais (Wood e Picarelli, 1999) são o elo de ligação entre as competências individuais e as da organização.

Nesse ponto, se configura o cenário em que os clubes podem consolidar seu planejamento e suas melhores práticas para desenvolver e consolidar competências que lhe proporcionem diferencial competitivo.

Criamos um banco de dados com informações de jogadores de todas as partes do mundo, onde constam suas características, virtudes e fraquezas e seu histórico (Cláudio Duarte, gerente de futebol do Internacional, á época da entrevista)

Estamos constantemente mapeando as necessidades de nossos atletas em especial na parte física, técnica e tática. Na parte psicológica e emocional, tivemos algumas práticas interessantes, no ano passado, que queremos manter. (Saul Berdishevsky, Vice Presidente de futebol do Grêmio)

Temos que trabalhar constantemente motivando e cativando a comunidade caxiense, nossos torcedores que são nossos clientes e a razão de existir do clube. (Enio Costa Milan, Caxias).

Contamos com auxílio de profissionais para implementar nossos projetos de gestão estratégica de cada área do clube. Somos uma entidade pública e buscamos a transparência e a utilização do mesmo método profissional de trabalho, desde as categorias de base. (Túlio, Cunha Lima, gerente de futebol do Juventude).

Através das entrevistas realizadas e da análise da literatura pertinente (Ruas, 2004, Wood e Piccarelli, 1999) pode-se construir um quadro relacionando as principais competências funcionais que as diferentes áreas dos clubes têm desenvolvido.

Ressalta-se que tais competências estão ainda em fase de desenvolvimento e não consolidadas. Sua apresentação categorizada por clubes apresenta as principais competências funcionais levantadas, não significando que outras não possam ser desenvolvidas como ver-se-á na próxima subseção. Tampouco a divisão por setores responsáveis pelo desenvolvimento situa cada competência funcional numa posição estanque, mas sim denota a área que a desenvolveu, mas que pode e deve trabalhar em conjunto com outras áreas do clube, disseminando seus resultados.

Competências funcionais dos clubes

Clubes Setores do clube	Grêmio	Internacional	Caxias	Juventude
Dirigentes de futebol e comissões técnicas	Capacidade de mobilizar seus atletas para partidas decisivas	Capacidade de buscar jogadores jovens em outros clubes e nas categorias de base com potencial para serem aproveitados na equipe principal	Capacidade de gerar identificação com o clube resultando em comprometimento com a instituição	Capacidade de realizar negociações com transparência e profissionalismo
Marketing	Capacidade de licenciar e de vender grande número de produtos associados a sua marca	Capacidade para atrair parceiros para o desenvolvimento de projetos Capacidade de atrair grande número de torcedores para seu estádio em seus jogos	Capacidade de envolver torcedores e investidores da comunidade	Capacidade de fortalecer a marca do clube, situando-a entre a elite do futebol nacional.
Administrativo	Capacidade de atrair conselheiros e investidores no clube	Capacidade de gerar inovações na gestão do clube. Capacidade de enxugar o quadro de funcionários		Capacidade de mobilizar seus funcionários para orientarem suas decisões e ações para os resultados e estratégias buscadas

Quadro 17: Competências funcionais dos clubes pesquisados

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas

As competências organizacionais seletivas são representadas pelas competências que viabilizam a diferenciação de uma organização em seu cenário competitivo. São obtidas através de relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços. Ruas, (2004) complementa afirmando que “o

desenvolvimento de competências organizacionais essenciais ou seletivas são em geral originários de competências funcionais”.

Pela análise das entrevistas realizadas constatou-se certa dificuldade em apontar competências seletivas. Considerando-se que os quatro clubes entrevistados se mantêm há mais de 50 anos no mercado e seus resultados de campo têm se mostrado expressivos nos últimos dez anos, diferentemente de sua saúde financeira, suas competências seletivas se encontram e se originam de competências funcionais de outros departamentos, como pode ser visto pelo quadro abaixo:

Competências seletivas dos clubes

<b>Clubes</b>	<b>Função</b>	<b>Competência funcional tornada essencial</b>
Grêmio	Futebol	Formar equipes competitivas
Internacional	Administração	Capacidade inovativa na gestão, em especial, das categorias de base
Juventude	Administração	Capacidade de oferecer conforto e segurança em seu estádio (primeiro e único time do Brasil adequado ao estatuto do torcedor) <sup>5</sup>
Caxias	Administração	Capacidade de integração, interação e envolvimento com a comunidade

Quadro18: competências seletivas dos clubes pesquisados

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas e em Ruas (2004)

<sup>5</sup> Dados de janeiro de 2004

## 9.5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Nessa subseção, apresentam-se as principais competências gerenciais apontadas pelos entrevistados como relevantes para o trabalho de dirigentes e treinadores. Optou-se por enquadrar, nessa categoria, os integrantes de comissões técnicas, além dos dirigentes, por considerar que eles são os responsáveis pela administração e gerenciamento dos atletas e das equipes, razão pela qual são requeridas competências gerenciais desse profissionais. Os dirigentes, por sua vez, representam os gestores responsáveis por responder pelas questões referentes à gestão do futebol dos clubes.

Torna-se importante identificar as competências gerenciais requeridas dos dirigentes para a condução bem-sucedida de uma gestão no futebol. Por sua vez, tendo em vista os mais variados enfoques e definições de competência compreendidos na literatura, utilizou-se como referência à abordagem de competência desenvolvida por Le Boterf (1999b) e a de Ruas (2004), razão pela qual, entende-se como competências gerenciais, para efeitos de análise da presente pesquisa, um saber agir legitimado, traduzido como a capacidade dos dirigentes integrarem recursos diversos e heterogêneos, tanto incorporados como do ambiente, materializado em uma ação ou encadeamento de ações que propiciem a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências gerenciais. Assim sendo, em consonância com os propósitos da pesquisa, buscou-se identificar, com base nos depoimentos dos entrevistados, as principais competências gerenciais requeridas para a gestão no futebol.

Foram identificadas, inicialmente, as competências básicas que culminaram em um conjunto de quatro macrocompetências. Tais competências foram consideradas críticas para condução da gestão de clubes de futebol profissional. Contudo, cabe ressaltar que, dado o caráter exploratório e as peculiaridades da pesquisa, os resultados abrangem a análise das principais características de cada competência apontada pelos entrevistados, sendo que, no caso dos recursos incorporados e do ambiente, leva-se em conta que a arquitetura combinatória de recursos pode variar em função do contexto apresentado (Le Boterf, 1999b). Parece haver uma grande similaridade e convergência no discurso de atletas, integrantes de comissões técnicas e



dirigentes, razão pela qual os dados foram agrupados. Entretanto, quando houve diferenças nas afirmações, estas recebem destaque nesse capítulo.

Faz-se necessário destacar também que uma das necessidades mais evidentes levantadas com relação ao desenvolvimento de competências gerenciais se refere à importância de que os clubes incentivem e até financiem cursos e treinamentos para os seus gestores. Isso fica caro, uma vez que nos clubes pesquisados, todos os dirigentes afirmaram que não realizam nenhum tipo de programa de desenvolvimento de pessoal e que a qualificação dos funcionários tem ficado a cargo de iniciativas pessoais, ou seja, nas realidades investigadas, não se investe no desenvolvimento dos funcionários.

### Saber atuar

O saber atuar foi assinalado como a principal competência requerida para a atuação à frente de um departamento de futebol de um clube profissional, baseado na reflexão e resolução coletiva de problemas. Com relação aos dirigentes, o saber atuar consiste em colocar em prática as ações e procedimentos necessários para a efetivação dos processos de planejamento estratégico com as equipes de trabalho que se transformem em resultados positivos nos jogos e no fluxo de caixa.

Segundo Le Boterf (1999b), os recursos incorporados são aqueles inerentes ao próprio indivíduo, tais como conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivências, etc. Ações e procedimentos, como saber contratar bons jogadores, priorizar situações, trabalhar por metas e objetivos, saber formar equipes de profissionais competentes, saber equilibrar despesas e receitas e lançar questões para fomentar a identificação de atletas e comissão técnica, foram algumas das principais características atribuídas ao saber atuar.

O dirigente tem que ter uma forte liderança empresarial, no sentido de que ele tem que significar, a sua palavra, a sua presença, a sua postura tem que significar que o clube está ali. Tem que saber se associar a pessoas de competências específicas e tentar ver quais são as especificidades que o clube tem. Essas não são pequenas. O futebol é apenas a mais visível, mas daí tu tens desdobramentos de toda ordem e isto exige a formação de equipes estáveis, treinadas, capazes de produzir efeitos em curto prazo e identificadas com o grande produto de um clube que é futebol, mas saber que apenas o futebol é uma coisa que se realiza no campo. Antes disso, é que estão as coisas mais importantes para que haja no campo uma participação efetiva, competitiva e vitoriosa. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Uma equipe competente, primeiramente você tem que ter as pessoas idôneas na direção do clube. Depois, saber escolher bem o teu corpo técnico, as pessoas profissionais que têm reputação, têm competência e que você confia, e depois escolher bem os jogadores. (Tita, treinador do Caxias)

O dirigente recebe informação de jogadores, fax de empresário, fita de jogos, observa os juniores, tem esse tipo de influência no clube, tem o direito de questionar o trabalho, de reivindicar, mas também tem que saber contratar e fazer o máximo para pagar o salário em dia. (Adilson Baptista, treinador do Grêmio)

Para os entrevistados, além de criar oportunidades de participação e aprendizagem dos atletas, o saber atuar abrange a ação de estimular o intercâmbio de conhecimentos e incentivar a iniciativa e o compromisso dos membros da equipe nas discussões e problemas enfrentados, levando-os a contribuir com idéias, opiniões e sugestões para a análise e resolução dos problemas.

A motivação vem do dia-a-dia e vem do contato que as pessoas têm. Reuniões e cobrança para retomar vitórias, discussão para entender o que está acontecendo. Direção deve conversar com o treinador, saber as causas de suas decisões, cobrando dele as ações que ele tem. Se ele agiu errado, cobrando, ele acaba acertando. Convivência próxima com o treinador. Muita discricção, debate interno, ser transparente e dar explicações aos atletas e torcedores. (Fernando Carvalho, presidente do Internacional)

Outra questão apontada foi, a importância de priorizar os problemas que devem ser objeto de debates mais urgentes, em especial no que se refere ao pagamento de salários atrasados. Tal dinâmica envolve inserções, intervenções e direcionamentos para manter altos os níveis de envolvimento e motivação dos jogadores.

Dirigente tem que saber priorizar situações. Atualmente a prioridade máxima é pagar o salário em dia, mas se não tiver dinheiro e não puder pagar é mais bonito que mentir. Agora não posso vou pagar 50%, 20%. Assumir responsabilidade, comprar briga, dar retaguarda. (Adilson Baptista, treinador do Grêmio)

Portanto, verificou-se que o saber atuar abrange a articulação e implementação do planejamento realizado. Além disso, torna-se fundamental envolver os membros do grupo de atletas e a comissão técnica no sentido de gerar identificação com o clube e comprometimento com as metas organizacionais.

## Saber interagir

O saber interagir, apontado como importante competência requerida dos dirigentes, abrangeu as ações e atitudes relacionais, voltadas para aproximar a equipe, os treinadores e a torcida. Seu desígnio visava à criação de um ambiente favorável, a uma relação de confiança entre as partes e a motivação dos atletas. Essa relação apareceu como relevante, afetando, inclusive, o nível de comprometimento de funcionários e da equipe, conforme se pode verificar nos depoimentos abaixo, tanto da parte dos próprios dirigentes quanto dos atletas e treinadores:

Quando os dirigentes tratam bem, deixam à vontade, o atleta aprende a gostar do clube, a se entregar no dia-a-dia e no jogo pelo clube, em função da maneira como o dirigente, como o cônsul te trata. (Adilson Baptista, treinador do Grêmio)

O dirigente tem que ser claro no trabalho com o grupo, honesto com todo o grupo e tratar todo o grupo com honestidade e aonde ele vai, ganha confiabilidade e confiança. Se o grupo confiar, ele alcança os objetivos. (Paulo Paixão, preparador físico do Internacional)

O dirigente tem que dar a sustentação que o atleta precisa no dia-a-dia. Estar ao lado de treinadores e atletas. Tem que saber comunicar e liderar de forma positiva. (Enio Costa Milan, dirigente do Caxias)

O dirigente deve ser aberto, flexível, saber ouvir o jogador. Tem que pegar junto, cobrando, mas elogiando também. É importante para nós jogadores que o dirigente seja visto como um suporte e um apoio e não só como um cara que cobra. (jogador 4 do Grêmio)

Assim sendo, constatou-se na pesquisa que essa capacidade do dirigente de interagir com os atletas e treinadores facilita a reflexão e participação conjunta na resolução dos problemas do dia-a-dia. Além disso, o saber interagir facilita a abertura do clube para atração de novos patrocinadores, parceiros e para a efetivação de relacionamentos proveitosos com imprensa, outros clubes, federações e órgãos de apoio.

Dirigente tem que dar apoio ao jogador. Tem que dar resguardo. Ser uma base para que eles olhem o diretor e confiem no cara, que eles possam estar diante de alguém que eles saibam que conhece pelo menos alguma coisa de futebol. (Paulo Roberto Falcão, ex-atleta, ex-treinador e cronista esportivo)

Dirigente tem que dar retaguarda na imprensa, dar retaguarda no dia-a-dia, resolvendo solucionando problemas. Te ajudar em contratações, em decisões, que filtra coisas que não precisa chegar até você, negócios com relação a federações e outros clubes. Ser verdadeiro, justo e coerente. (Adilson Baptista, treinador do Grêmio)

O dirigente tem que se aproximar dos jogadores e da comunidade, expor dificuldades e reforçar os objetivos. Ser atuante, mostrar o seu papel e defender com inteligência o clube (Túlio Cunha Lima, dirigente do Juventude)

Nesse ponto, a premissa de que uma proximidade maior com atletas e treinadores poderia comprometer a autoridade do dirigente está cedendo lugar a uma visão que, ao contrário dessa postura, valoriza a interação como ponto de alavancagem para a obtenção dos resultados e metas traçadas. Conseqüentemente, a questão da disponibilidade e do saber ouvir assume vital relevância para a concretização do planejamento.

Assim sendo, a disponibilidade e o saber ouvir envolvem o estabelecimento de uma relação de abertura entre dirigentes, atletas e treinadores, permitindo uma melhor relação entre eles e propiciando condições adequadas para a emergência de idéias, opiniões e sugestões voltadas para o aumento do comprometimento e da motivação da equipe.

A profissionalização de alguns departamentos é fundamental, mas não podemos deixar de ter claro que estamos lidando com pessoas com diferentes necessidades, portanto sensibilidade para lidar com diferentes tipos de pessoas e sentimentos é fundamental. Isso significa saber como tratar cada jogador para que ele renda o máximo. Saber quando e com quem funciona ser mais agressivo, cobrar mais, ou ser mais afetivo e incentivador. (Luis Carlos Silveira Martins, cronista esportivo ex-dirigente)

Destarte, o saber interagir abrange ações direcionadas a estimular a participação, o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os participantes, reunindo e aproximando administração, atletas e comissão técnica em torno de um processo comum de resolução coletiva de problemas, de esforço conjunto e de busca da obtenção das vitórias, títulos e metas almejadas.

O dirigente deve ser uma pessoa firme, com boa reputação, honesta, por exemplo, no Caxias, deve ser uma pessoa em quem as pessoas acreditam, escutam, têm respeito. Para que todos olhem esse dirigente e pensem com esse dirigente dá para participar, então eu tenho que me doar para alcançar os resultados. (Tita, treinador do Caxias)

Por fim, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, o saber interagir aparece como fundamental para o estabelecimento de uma gestão eficaz no futebol, tendo como seu ponto alto a interação e a discussão dirigida para gerar comprometimento para superar as situações-problema identificadas no âmbito da organização e motivação e esforço em campo.

## Saber mobilizar

Assinalada pelos entrevistados como uma competência básica requerida dos dirigentes para a condução da gestão no futebol, o saber mobilizar abrange o que Le Boterf (1999b) chama de aproveitar os recursos, ou seja, mobilizar e combinar recursos de maneira adequada e no momento oportuno em uma situação de trabalho.

No caso específico do estudo realizado, verificou-se que a competência apontada pelos entrevistados acentua maior ênfase na mobilização e combinação dos recursos do ambiente em prol do planejamento realizado pelo clube, até porque a mobilização de pessoas ou competências, como afirma Le Boterf (1999b), encontra-se abrangida no saber atuar, como foi visto anteriormente.

A mobilização de recursos abarcou a utilização adequada da infra-estrutura do clube. Nesse sentido, o oferecimento de boas condições de trabalho no que concerne à administração dos campos de treinamento, do estádio, dos vestiários recebe destaque especial. O adequado planejamento do transporte dos membros da equipe e da comissão técnica ressalta a relevância de se evitar desgastes desnecessários e de oferecer conforto e segurança para que o foco se mantenha nas partidas e campeonatos disputados.

O dirigente tem que saber trabalhar com o que ele tem a sua disposição. Utilizar ferramentas para a implementação e consolidação de seu planejamento. Isso inclui desde as mais básicas ferramentas gerenciais, passando por questionários de avaliação de perfis de atletas, até a própria logística do dia-a-dia dos atletas, incluindo aí agenda de treinamentos, jogos e a disponibilização dos recursos para que os atletas cheguem no campo o mais preparado possível. (Luis Carlos Silveira Martins, cronista esportivo e ex-dirigente)

Da mesma forma, constatou-se na pesquisa que o saber mobilizar recursos, tais como fitas de jogos dos adversários e de atletas para contratação, questionários para avaliação dos jogadores do grupo, cartazes, e gravações de mensagens de apoio de familiares e funcionários para a equipe, ajuda a incrementar a motivação, o comprometimento e o esforço conjunto, melhorando o grau de compreensão dos participantes, de sua importância para o clube e contribuindo para a sensibilização dos indivíduos quanto à necessidade de melhoria.

Uma coisa básica que o dirigente deve fazer é disponibilizar aos atletas e a comissão técnica fitas de jogos de adversários para avaliação das fraquezas e

forças desse oponente. Entretanto para motivar os atletas à diretoria e seus auxiliares lançam mão das mais inventivas e inovativas técnicas como gravação de mensagens de familiares, imagens e cartas de torcedores hospitalizados, cartazes no vestiário... (Francisco Noveletto Netto, ex-dirigente e presidente da Federação Gaúcha de Futebol)

Portanto, o saber mobilizar apresenta-se como uma ação importante para a viabilização dos recursos necessários para a alavancagem de melhorias que aumentem a competitividade do clube no cenário esportivo.

### Saber transpor

Essa competência foi assinalada como a capacidade de transportar conhecimentos e experiências adquiridas em momentos distintos para outras situações e contextos diversos. Trata-se, portanto, da aptidão do indivíduo em pautar-se nas experiências vivenciadas em situações passadas para reconhecer as semelhanças e possibilidades de aplicações de estratégias de sucesso anterior nas situações atuais, determinando a escolha das táticas mais adequadas para lidar com a situação.

De acordo com o que considera Le Boterf (1999a), é a partir de uma reflexão de suas práticas vivenciadas que o profissional, através de um trabalho de abstração e conceitualização, poderá reinvestir sua experiência sobre práticas e situações profissionais diversas. Essa bagagem é assimilada, via formalização ou generalização, pelos esquemas operatórios que arrolam o tratamento das situações interpostas.

Por conseguinte, o saber transpor abarca a capacidade de aprender a reparar e interpretar os indicadores do contexto, mantendo uma constante atenção distribuída para perceber de fora as nuances e determinantes da situação analisada. Essa ação requer, em algumas situações, recuos estratégicos, no intuito de aguardar o melhor momento para expor experiências bem-sucedidas em outras unidades da organização.

Não basta ter só a experiência, tem que saber passar esta experiência, o treinador de futebol é um bom observador. É o cara que muito cedo percebe que o futebol são conexões, são articulações, são partes que interagem, não é? Que as tarefas têm de ser diferenciadas, que a leitura, entre aspas, dos adversários é fundamental, tem que saber ler o jogo. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Igualmente, constatou-se que o saber transpor abrange também a capacidade de, além de transpor experiências para situações diversas, socializar essas experiências por todo o clube, através da difusão pessoal ou pelos meios disponíveis para tal fim. Assim sendo, esse processo proporciona uma maior riqueza de conhecimentos e experiências por parte dos indivíduos, incrementando a capacidade de gerar novas combinações passíveis de transposição para diferentes situações e contextos. Em especial, os dirigentes entrevistados colocam ênfase na capacidade de saber transpor experiências para situações atuais.

O dirigente tem que saber o que realmente é um vestiário de futebol. A dificuldade que um dirigente que não tenha experiência, que não tenha vivência e eu te digo isso com muita convicção, pois é a quinta vez que eu passo pelo departamento de futebol, então eu já sei que eu vou encontrar pessoas heterogêneas, eu já sei que vou encontrar pessoas com beicinho quando não são escaladas, eu sei que vou encontrar pessoas que quando substituídas vão chutar o balde. Isso aí nós temos, pela experiência que temos de compreender que o jogador é um ser humano como nós e saber lidar com isso, o que funciona nessas situações. (Saul Berdishevsky, Vice Presidente de futebol do Grêmio)

Por outro lado, observou-se na pesquisa que a capacidade de memorizar múltiplas situações e tipos de solução, mobilizando-as através de esquemas operatórios, é essencial para concretizar o saber transpor no sentido de gerar identificação dos atletas e treinadores com os clubes em que atuem. Esse aspecto recebe acentuada relevância, uma vez que os treinadores e atletas tendem a trocar constantemente de clubes em que atuam, gerando, portanto, a necessidade de favorecer uma rápida identificação com o clube em que se encontram dada à efemeridade desta relação.

Dessa forma, os dados das entrevistas, fundamentados pelo referencial teórico, permitem identificar e sintetizar as competências consideradas, pelos entrevistados relevantes para a gestão de equipes de futebol.

## Percepção dos jogadores quanto às competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol

Participantes	Competências gerenciais
Jogadores de futebol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de gerar receitas e diminuir despesas para pagar os salários em dia;</li> <li>• capacidade de oferecer suporte e infra-estrutura para o trabalho;</li> <li>• saber contratar jogadores de qualidade e com identificação com o clube para as posições que o time tem carências.</li> </ul>

Quadro19: Percepção dos jogadores quanto às competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas com jogadores de futebol

## Percepção dos integrantes de comissões técnicas quanto às competências gerenciais de dirigentes relevantes para a gestão no futebol

Participantes	Competências gerenciais
Integrantes de comissões técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de oferecer suporte à comissão técnica e aos atletas;</li> <li>• capacidade de tornar o ambiente de trabalho amigável, fazendo que jogadores e comissão técnica tenham uma convivência saudável;</li> <li>• capacidade de contratar jogadores para suprir as carências do plantel de acordo com as posições onde há menos jogadores com os quais podem contar.</li> </ul>

Quadro 20: Percepção dos integrantes de comissões técnicas quanto às competências gerenciais de dirigentes relevantes para a gestão no futebol

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas com integrantes de comissões técnicas

## Percepção dos dirigentes quanto às competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol

Participantes	Competências gerenciais
Dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacidade de prestar contas para uma gestão transparente;</li> <li>capacidade de monitorar as decisões do treinador, conhecendo as causas de suas decisões, cobrando quando necessário;</li> <li>capacidade de envolver as pessoas em prol das metas do clube;</li> <li>capacidade de lidar com adversidades e administrar vaidades pessoais;</li> <li>sensibilidade para perceber o que motiva os atletas</li> </ul>

Quadro 21: Percepção dos dirigentes quanto às competências gerenciais relevantes para a gestão no futebol

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas com dirigentes de futebol



## Competências gerenciais requeridas para o trabalho dos treinadores

Com relação as principais competências gerenciais apontadas pelos entrevistados como relevantes para o trabalho de integrantes de comissões técnicas, cabe ressaltar algumas questões importantes. Existe importante similaridade no discurso dos entrevistados no que se refere às competências requeridas para o trabalho de dirigentes e treinadores.

Quanto à atuação dos integrantes de comissões técnicas, o saber atuar refere-se a alocar ações e procedimentos necessários para a efetivação dos processos de trabalho com os times de futebol, de modo que se transformem em resultados positivos nos jogos. Ações e procedimentos, como saber escolher bons jogadores, saber utilizar diferentes estratégias de jogo e saber formar equipes com jogadores competentes receberam elevado destaque. Além disso, saber equilibrar o time, mesclando atletas jovens e experientes e saber mobilizar os atletas através de um discurso efetivo que contenha qualidade, inteligência, forte presença de elementos emotivos e que foque especificamente ao que se precisa fazer no jogo também foram algumas das principais características atribuídas ao saber atuar.

Treinador é aquele que vive o dia-a-dia, que consegue enxergar o jogo, que tem comando que tem liderança, que conhece taticamente, que conhece no intervalo, que sabe mudar o jogo, estrategista, o comandante, são uma série de fatores que fazem você ser um grande treinador. (Adilson Baptista, treinador do Grêmio)

Treinador tem que ser do ramo, ter liderança e honestidade. Honestidade no sentido de não ficar escalando aquele que tem nome em detrimento do outro e liderança ele tem que saber comandar, ter um discurso de vestiário que seja importante que motive. (Fernando Carvalho, presidente do Internacional)

A liderança, a exemplaridade, tem que ser exemplos, tem que ter liderança, tem que saber se comunicar. Essa comunicação é extremamente delicada é preciso ter muita habilidade por que um discurso com qualidades intelectuais não funciona, um discursos com apenas elementos emocionais funciona às vezes. O discurso que funciona é aquele que tem qualidade intelectual, tem inteligência, tem forte dose de emoção, mas diz respeito fortemente ao que as pessoas precisam fazer no jogo. Tem que ter absoluta pertinência. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Por sua vez, o saber interagir abrangeu as ações e atitudes relacionais voltadas para aproximar os membros da equipe. Sua função principal se refere à criação de um

ambiente favorável, a uma relação de confiança e a motivação dos atletas. A utilização de critérios justos e claros para a seleção dos atletas titulares, o tratamento aberto de titulares e reservas e o apoio aos jogadores também foram bastante citados.

Eu não vou dar ênfase a destacar o jogador individualmente. Eu vou pensar sempre no coletivo, por que eu sei que o coletivo é que nos vai levar a situações maiores. O relacionamento com o jogador deve ser o mais transparente possível, o mais honesto possível, o mais claro possível. Sempre procurando usar critérios justos. (Tita, treinador do Caxias)

O futebol é uma atividade coletiva. É preciso desenvolver fortemente a idéia coletiva, a interação entre os jogadores, a troca de idéias e sobretudo a boa relação, a amizade que um vai desenvolvendo em relação ao outro até que, de repente, as palavras de ordem fazem sentido para todos. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

Já o saber mobilizar abarca aproveitar, mobilizar e combinar recursos de maneira adequada e no momento adequado em uma situação de trabalho. A mobilização de recursos envolve o emprego adequado da infra-estrutura do clube, a utilização de vídeos para expor forças e fraquezas dos adversários e da própria equipe, o aproveitamento de recursos computacionais para as palestras e também o uso de instrumentos como cones, barreiras, cordas, etc. para desenvolver e estimular os atletas nos treinamentos, lançando mão, inclusive, de simulações de situações de jogo.

Wanderley Luxemburgo, por exemplo, usa muito bem o computador para estabelecer estratégias e mostrar algumas coisas. Hoje o vídeo editado é muito usado. A repetição de um lance, o treinador fala: observem só! A cobrança de escanteio, vocês viram onde é que está o zagueiro. Ah! Não viram, volta. Além disso, ele tem uma equipe que filma o primeiro tempo do jogo edita os lances que ele indica, através de uma rádio de comunicação e mostra no intervalo para os atletas. (Professor e Jornalista Ruy Carlos Ostermann)

O saber transpor se refere à capacidade do indivíduo em guiar-se nas experiências em circunstâncias passadas para reconhecer as semelhanças e possibilidades de aproveitamento de estratégias de conquistas anteriores nas situações atuais, determinando a escolha de procedimentos mais adequadas para lidar com a situação.

Treinador tem que ser capaz de passar sua experiência para o atleta ficar mais tranqüilo em campo e para saber o que tem que saber. Para mim, o treinador tem que ter tido grande experiência no futebol, conquistado títulos e saiba passar isso (Jogador 3, do Juventude)

Recursos incorporados e do ambiente

Os principais recursos incorporados e do ambiente identificados na pesquisa foram ordenados tomando como referência a classificação dos recursos de competência proposto por Le Boterf (1999b). Para tanto, os recursos estão assim dispostos, de acordo com as seguintes categorias:

Principais recursos incorporados e do ambiente relevantes para a gestão de equipes de futebol identificados na pesquisa.

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Percepção dos entrevistados</b>
Conhecimentos gerais	Saber compreender	- noções de administração de pessoas; - conceitos sobre dinâmica de grupos; - noções de Educação Física, Psicologia e Gestão
Conhecimentos específicos do ambiente profissional	Saber compreender	- estrutura e processos da organização; - planejamento estratégico; - normas, políticas, fluxos e procedimentos da organização; - conceituação, responsabilidade e atribuições da diretoria de futebol
Conhecimentos procedurais	Saber se adaptar Saber agir sob medida	- Entender a estrutura do clube, hierarquia, regras, cultura e as melhores formas de se tomar às ações necessárias
Habilidades operacionais	Saber como proceder	- operacionalizar os instrumentais do planejamento estratégico; - diagnosticar os problemas na origem; - pesquisar informações em diversas fontes e base de dados; - tornar visível para os atletas a visão do clube; - conduzir um processo de discussão e reflexão coletiva sobre os problemas enfrentados - mobilizar e combinar recursos para facilitar o processo de reflexão e busca para atingir as metas estabelecidas
Saberes e habilidades experienciais	Saber proceder Saber operar	- Capacidade de transpor aprendizado obtido em experiências diversas para as situações atuais
Habilidades relacionais	Saber cooperar Saber se conduzir	- incentivar a participação e o intercâmbio de informações e experiências; - aproximar treinadores, atletas e dirigentes em busca das metas estabelecidas; - liderar os atletas com pulso firme, mas também com abertura e flexibilidade; - priorizar assuntos; - ser aberto e disponível às pessoas; - saber ouvir e transmitir idéias, opiniões ou comentários com clareza e objetividade, não impondo convicções; - saber o momento oportuno para direcionar

		<p>as discussões e resgatar o seu foco quando necessário;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- levar os participantes a refletirem sobre os problemas enfrentados;</li> <li>- estimular os participantes a apontarem alternativas de solução, considerando suas prováveis conseqüências</li> </ul>
Habilidades cognitivas	<p>Saber tratar a informação</p> <p>Saber raciocinar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber interpretar as situações e o contexto do futebol sob vários enfoques disciplinares;</li> <li>- ser capaz de abstrair e produzir hipóteses sobre os fatores determinantes das situações enfrentadas;</li> <li>- gerar novas possibilidades a partir dos recursos e competências disponíveis;</li> <li>- transpor conhecimentos e experiências adquiridas para situações e contextos diversos;</li> <li>- analisar e discernir sobre alternativas de solução das dificuldades enfrentadas durante a temporada</li> </ul>
Atitudes e qualidades	Saber se engajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- guiar-se por um comportamento ético e transparente condizente com a importância e a visibilidade de sua função;</li> <li>- saber suportar e tolerar situações adversas, assimilando críticas e lidando com tensões, sem perder o equilíbrio ou afetar a performance;</li> <li>- ter equilíbrio emocional, reagindo proporcionalmente aos estímulos recebidos;</li> <li>- ser flexível e reposicionar-se frente a argumentos ou idéias convincentes;</li> <li>- tomar iniciativas para resolver os problemas constatados;</li> <li>- ser persistente e perspicaz na superação de obstáculos e superação de desafios</li> </ul>
Recursos do ambiente	Recursos documentais	- saber lidar com contratos, elaborar relatórios e interpretar manuais, instruções circulares, relatórios gerenciais e comunicados
Recursos do ambiente	Recursos informacionais	- bancos de dados de atletas, jornais, revistas esportivas, bibliotecas virtuais, internet, intranet, etc.
Recursos do ambiente	Recursos operacionais	- roteiros, avaliação de atletas, papéis de trabalho, <i>check-list</i> , questionários acerca dos perfis de atletas e treinadores, etc.

Quadro 22: Principais recursos incorporados e do ambiente, relevantes para a gestão de equipes de futebol.

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas com dirigentes de futebol

## Competências coletivas

Optou-se por enquadrar os aspectos coletivos relevantes para construção de competências em equipes de futebol profissional em seguida às competências gerenciais. Isso se deve ao fato de que se considera que os gestores, representados pelos dirigentes e treinadores, têm como uma de suas tarefas primordiais desenvolver um senso de coesão e de propósito coletivo. Conforme referido por Zarifian (2001), a competência dos gestores é representada pela faculdade de mobilizar rede de atores em torno das mesmas situações, de fazer esses atores compartilharem as implicações de suas ações e fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade. Esta definição resume boa parte da necessidade de se desenvolver competências coletivas nos clubes. A grande preocupação reside, então, em fazer os atletas, treinadores e dirigentes desenvolverem o que Senge (1998) chamou de visão compartilhada, ou seja, que os membros da equipe desenvolvam seus esforços na busca das metas estabelecidas em conjunto.

Weinberg e Gould (2001) referem que quase todas as questões ligadas ao esporte, mesmo individual, requerem entendimento e gestão de processos e dinâmicas grupais. Esta provavelmente é a razão pela qual todos os entrevistados referem, invariavelmente, em seu discursos à importância das questões grupais. Dirigentes, integrantes de comissões técnicas e jogadores apontam para a necessidade do grupo desenvolver coesão, participação, companheirismo e respeito entre os atletas para que a efetividade de uma equipe se materialize em resultados positivos. Além disso, a questão da auto-eficácia coletiva (Weinberg e Gould, 2001), ou seja, a crença de que o grupo é capaz de atingir os objetivos estabelecidos, onde todos entendem o grupo como sendo capaz de dar uma contribuição maior que a de seus membros conseguiriam sozinhos, aparece no discurso dos entrevistados como uma faceta da confiança que os atletas devem ter no grupo. Alguns preparadores físicos e dirigentes chegam a dizer que a confiança pode ser entendida como uma condição fundamental para que uma equipe venha a ser vitoriosa.

No clube, todos têm que confiar na equipe, sem confiança não se ganha nada. Então, desde do porteiro, passando pelo roupeiro, até os dirigentes, comissão técnicas e atletas, todos que têm contato com os atletas têm que confiar neles

e na equipe para que ela seja vencedora. Confiança é fundamental. Se um grupo é confiante fica mais fácil ele se tornar coeso. (Paulo Paixão, preparador físico do Internacional)

Outra competência grupal bastante citada nas entrevistas refere-se à capacidade de desenvolver disciplina, dedicação e esforço nos atletas. Os entrevistados referem à palavra superação para referir que os atletas devem dar o máximo de si nos jogos para superar seus limites técnicos, táticos, físicos e psicológicos. A questão de disciplina também é citada, em especial por dirigentes, pois estes consideram que os atletas, em última instância representam a imagem do clube. Nas observações realizadas, pode-se perceber diversas situações em que os dirigentes cobravam postura, educação, vestuário apropriado e conduta dos atletas. Além disso, os treinadores, em especial, uma vez que são eles os responsáveis pela organização e estratégia da equipe, apontam para necessidade de equilibrar ações ofensivas e defensivas no campo de jogo e de reconhecer suas forças e fraquezas bem como as dos adversários.

Os aspectos coletivos aí são vários: qualidade, competência, dedicação, doação são vários fatores que fazem um grupo vencedor. Time competente é aquele que vence equilibrado, o mais importante é vencer e convencer. Saber seus limites suas virtudes e deficiências, explorar o lado bom, marcar o lado que a gente entende que seja o mais vulnerável. (Muricy Ramalho, treinador do Internacional, à época)

O atleta representa o clube para o torcedor, então ele tem que dar exemplo, pois é um modelo. Tem que ser profissional na concepção da palavra. Se aparecer bêbado para treinar está na rua, é demitido. (Fernando carvalho, presidente do Internacional)

A presença de jogadores com títulos conquistados ao longo da carreira, com perfil vencedor e a mescla de jogadores experientes com jogadores jovens com muita vontade de vencer na profissão também receberam elevado destaque. A necessidade dos atletas valorizarem seus companheiros e a questão do caráter e da personalidade dos membros complementam as informações destacadas pelos entrevistados no que se refere às questões pertinentes as competências coletivas das equipes.

Um clube tem que ter jogador vencedor, com perfil de campeão, com gana de ganhar e de crescer. Esses jogadores cobram os outros, puxam as coisas para frente e afastam os que não estão agindo de forma positiva. Isso é fundamental

para formar grupo coeso e com metas compartilhadas. (Paulo Roberto Falcão, ex-jogador de futebol, ex-treinador e cronista esportivo)

Assim sendo, os dados das entrevistas, amparados pelo referencial teórico, possibilitam sintetizar as questões levantadas, pelos entrevistados, como relevantes para a construção de competências coletivas:

- Necessidade de se desenvolver um senso de propósito, baseado em objetivos e metas compartilhadas;
- Importância de formar um grupo coeso, onde haja respeito participação e companheirismo;
- Premência de se desenvolver confiança no grupo, onde os atletas confiam que a equipe é capaz de atingir seus objetivos;
- Capacidade de desenvolver esforço, dedicação e superação;
- Necessidade de equilibrar os setores defensivo e ofensivo da equipe;
- Capacidade de monitorar a disciplina e a conduta dos atletas dentro e fora do campo; e a,
- Importância de contar com atletas experientes e vencedores e com jogadores jovens com muita vontade de vencer.

## 9.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO FUTEBOL

O presente capítulo busca identificar as principais competências requeridas para a construção de competências no futebol. Nesse íterim, foram apontadas pelos entrevistados quatro competências – saber atuar, interagir, mobilizar e transpor – consideradas básicas para a concretização de um processo dessa natureza.

O saber atuar consiste em colocar em prática as ações e procedimentos necessários para a efetiva realização do planejamento estratégico com as equipes de trabalho que se transformem em resultados positivos nos jogos e no fluxo de caixa. Já o saber interagir abrangeu aquelas ações relacionais necessárias para gerar um ambiente apropriado e positivo, permeado pela abertura e confiança entre as partes. O saber mobilizar encontrou-se mais centrado na mobilização e combinação dos recursos

do ambiente em prol do planejamento realizado pelo clube. Por último, o saber transpor caracterizou-se pela capacidade de transportar para situações e contextos diferenciados aqueles conhecimentos e experiências adquiridos em outros trabalhos realizadas na organização.

No que concerne aos recursos de competência, a despeito das diversas combinações possíveis, pode-se inferir que as competências listadas apresentaram maior destaque na aplicação de determinadas categorias de recursos. Enquanto os conhecimentos gerais e específicos do ambiente profissional foram comuns a todas as competências, verificou-se que o saber atuar se relaciona mais aos conhecimentos procedurais e às habilidades operacionais, enquanto que o saber interagir centrou-se mais no emprego das habilidades relacionais e pelas atitudes e qualidades do indivíduo. Por sua vez, o saber mobilizar deteve-se mais no uso das habilidades operacionais, com emprego dos recursos do ambiente, ao passo que o saber transpor baseia-se, especialmente, na utilização das habilidades cognitivas.

Aceitando como base essas agnações identificadas, as mesmas podem funcionar como pontos de referência para a operacionalização de um processo de construção de competências no futebol. Logo, levando em conta a noção de competência como a capacidade de integrar saberes diversos em uma ação ou correlação de ações, pode-se inferir que as competências satisfazem, em termos de grandeza, a uma hierarquia, dependendo do contexto e da complexidade da atividade e do resultado a ser alcançado.

Por fim, a assimilação das principais competências requeridas para a construção de competências no futebol, além de proporcionar um entendimento melhor sobre como a construção de competência se efetiva ou pode se efetivar nos clubes, assume um caráter particular de relevância na medida em que permite dimensionar os esforços e os recursos a serem despendidos para a consecução desse processo.



## 9.7 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS – OS ATLETAS

A noção de competência individual representa a dimensão mais conhecida e difundida de competência, uma vez que se mistura com noções semelhantes (como a de qualificação, atribuições, responsabilidade) que intentam contextualizar e caracterizar o trabalho (Ruas, 2004). Razão pela qual, as observações empíricas têm mostrado que a noção de competência na sua dimensão individual traz consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos, especialmente no ambiente das empresas.

Uma das principais contribuições desse aporte vem da contribuição da escola francesa: a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou capacidades apreendidas, mas sim a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades (Le Boterf, 1999b; Zarifian, 2001). Assim sendo, de acordo com as prerrogativas dessa definição, os quadros 23 e 24 apresentam as principais competências individuais e recursos de competências relevantes para jogadores de futebol profissional encontradas na pesquisa.

No discurso dos atletas, quanto às competências que um jogador de futebol profissional deve ter e desenvolver se percebe uma tendência a colocar maior destaque as questões que envolvem diretamente sua participação nos jogos. Assim fazendo, os atletas apontam a capacidade de desenvolver habilidades táticas, técnicas e físicas maiores que a dos adversários, de atuar com garra, empenho e motivação, de compreender e seguir as orientações da comissão técnica e de atuar com seriedade como os principais pontos citados. Os atletas parecem preocupados, principalmente, com as questões que envolvem o seu desempenho nos jogos.

Jogadores em primeiro lugar têm que saber jogar bola, ter qualidade. Saber chutar, driblar, passar a bola, cabecear é fundamental. Sem isso, não adianta nada ser disciplinado, cumprir o que o treinador pede, ser responsável. Claro que isso também é muito importante, mas o principal é saber jogar bola. (Jogador 5, do Internacional)

Já os integrantes de comissões técnicas reiteram as questões relacionadas ao desempenho dos atletas, mas apontam também para questões que envolvem a conduta

e a disciplina fora do campo. Nesse sentido, sinalizam a capacidade do atleta pautar sua carreira pela disciplina e profissionalismo, de desenvolver-se na parte técnica, tática e física, de seguir suas instruções em campo, superar seus limites e de atuar com confiança como as principais competências a serem desenvolvidas pelos atletas. Além disso, relatam a capacidade de atuar com garra, empenho e motivação, de desenvolver força, velocidade e resistência acima da média e de atuar em prol do grupo como pontos preponderantes no que se refere às competências requeridas para o trabalho de seus atletas. Percebe que os treinadores demonstram maior interesse pelas questões diretamente relacionadas com suas responsabilidades ligadas aos atletas, ou seja, a contribuição individual para o desempenho da equipe e a conduta junto ao grupo.

É lógico que jogador de futebol tem que saber jogar futebol, mas só isso não basta. Hoje se exige que o jogador seja disciplinado, atue com garra, e seja acima de tudo um profissional, profissionalismo é fundamental. Isso significa cumprir o que é determinado, ser responsável, etc. (Muricy Ramalho, treinador do Internacional, à época)

Os dirigentes, por sua vez, demonstram especial preocupação com a necessidade dos atletas bem representarem os clubes que defendem. Referem também questões relacionadas ao desempenho dos atletas em campo e a conduta e relacionamento que desenvolvem em outras situações. Dessa forma, os dirigentes relatam que as principais competências que os atletas devem desenvolver são: capacidade de se identificar com o clube em que se está atuando, de bem representar o clube frente à torcida e a imprensa, de atuar com garra, empenho e dedicação, de desenvolver a parte técnica, tática e física, de se adaptar as dificuldades que o clube venha a enfrentar, de atuar sob pressão e de manter a disciplina e o respeito no dia-a-dia.

O jogador é o grande representante do clube perante a torcida, então ele tem que saber se apresentar, ser educado, ter conduta adequada e ser disciplinado. Tem que honrar a camiseta do clube que defende com entrega, garra e devoção. Deve também saber se relacionar com outros atletas, imprensa, dirigentes e treinadores. (Saul Berdishevsky, Vice Presidente de futebol do Grêmio)

Assim sendo, os quadros abaixo representam as percepções dos entrevistados quanto às competências individuais e recursos de competências requeridos para o trabalho de jogadores de futebol profissional.

Percepção dos entrevistados com relação às competências individuais relevantes para jogadores de futebol profissional.

Participantes	Competências individuais
Jogadores de futebol	<p>Capacidade de desenvolver habilidades táticas, técnicas e físicas maiores que a dos adversários;</p> <p>Capacidade de atuar com garra, empenho e motivação;</p> <p>Capacidade de compreender e seguir as orientações da comissão técnica;</p> <p>Capacidade de atuar com seriedade.</p>
Integrantes de comissões técnicas	<p>Capacidade de pautar sua carreira pela disciplina e profissionalismo;</p> <p>Capacidade de desenvolver-se na parte técnica, tática e física;</p> <p>Capacidade de seguir suas instruções em campo;</p> <p>Capacidade de atuar em prol do grupo, deixando de lado vaidades individuais;</p> <p>Capacidade de superar-se em campo;</p> <p>Capacidade de atuar com garra, empenho e motivação;</p> <p>Capacidade de desenvolver força, velocidade e resistência acima da média;</p> <p>Capacidade de atuar com confiança.</p>
Dirigentes	<p>Capacidade de se identificar com o clube em que se está atuando;</p> <p>Capacidade de bem representar o clube frente à torcida e a imprensa;</p> <p>Capacidade de atuar com garra, empenho e dedicação;</p> <p>Capacidade de desenvolver a parte técnica, tática e física;</p> <p>Capacidade de se adaptar as dificuldades que o clube venha a enfrentar;</p> <p>Capacidade de atuar sob pressão;</p> <p>Capacidade de manter a disciplina e o respeito no dia-a-dia;</p> <p>Capacidade de bem se relacionar com outros jogadores, treinadores e dirigentes.</p>

Quadro 23: Percepção dos entrevistados com relação às competências individuais relevantes para jogadores de futebol profissional.

## Recursos de competências relevantes para jogadores de futebol profissional

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Percepção dos entrevistados</b>
Conhecimentos gerais	Saber compreender	Entender o que o treinador pede, perceber as forças e fraquezas dos adversários
Conhecimentos procedurais	Saber se adaptar Saber agir sob medida	Entender a estrutura do clube, hierarquia, regras, cultura, agindo dentro das normas de conduta estabelecidas.
Habilidades operacionais	Saber como proceder	Se adequar às rotinas do clube, cumprindo a agenda de treinamentos semanais, mantendo a forma e não cometendo excessos.
Saberes e habilidades experienciais	Saber proceder Saber operar	Cumprir as determinações do treinador, apresentando desenvoltura, habilidades, técnicas e táticas. Desenvolver habilidades fundamentais para o futebol: chute, passe, cabeceio, lançamentos, drible.
Habilidades relacionais	Saber cooperar Saber se conduzir	Capacidade de comunicação, cooperação com a equipe em prol de um objetivo comum, convívio com treinador, outros atletas, imprensa e torcedores. Saber envolver e estimular os companheiros durante os jogos.
Habilidades cognitivas	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Velocidade de raciocínio. Concentração na partida. Atuar com ética, tomando decisões coerentes tanto nos instantes dos jogos quanto nas questões que envolvem a gestão da carreira. Resolver problemas, buscar soluções criativas.
Atitudes e qualidades	Saber se engajar	Assumir responsabilidade no jogo, ter iniciativa e participação. Atuar com garra, empenho. Identificação com o clube, gerando motivação e confiança em si e nos companheiros de equipe.
Recursos fisiológicos:	Saber gerar energia	Preparação física, sono e nutrição são importantes para que os atletas desenvolvam velocidade, força, resistência orgânica e o que os entrevistados chamam de explosão muscular, ou seja, gerar força, velocidade e rapidez em curto espaço de tempo. Estatura e constituição física.
Recursos emocionais:	Saber sentir uma situação	Assumir responsabilidades durante a partida, manter a calma, durante os momentos importantes dos jogos, Conhecer os momentos em que deve acelerar ou cadenciar o jogo, quando deve ou não cobrar mais do juiz.

Quadro 24: Recursos de competências relevantes para jogadores de futebol profissional

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas

## 9.8 SÍNTESE E TRIANGULAÇÃO DA VISÃO DOS ENTREVISTADOS ACERCA DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM EQUIPES DE FUTEBOL

A análise dos depoimentos dos cronistas esportivos, dirigentes, integrantes de comissões técnicas e jogadores não apresenta diferenças significativas. Nesta seção apresenta-se a síntese das idéias apresentadas por todos entrevistados.

Os resultados mostram uma preocupação comum com relação às competências organizacionais básicas e seletivas requeridas por clubes de futebol profissional. As maiores diferenças ocorreram com relação à ênfase que cada clube atribui as competências que deve desenvolver. Enquanto alguns clubes se preocupam mais em formar equipes competitivas e com a capacidade de desenvolver comprometimento e motivação nos atletas, outros se centram na busca por aperfeiçoar sua aptidão para gerar inovações em sua gestão e na capacidade de orientar-se para a integração com a comunidade representada pelos clientes torcedores.

No que concerne às diferenças nas percepções entre os grupos de entrevistados, percebe-se que os dirigentes, cronistas esportivos e treinadores apresentam um trânsito razoável e uma maior preocupação com relação aos fatores pertinentes ao desenvolvimento de competências dos clubes entrevistados. Apesar disso, os dirigentes ainda apresentam uma certa tendência a justificar o paternalismo e a falta de profissionalismo da gestão, mesmo tendo claro no seu discurso a compreensão da necessidade de se adequar à nova realidade do mercado do futebol. Entende-se essa postura em razão da cristalização de algumas formas ultrapassadas de gestão no futebol e pela dificuldade de aceitar e até de se dar conta da necessidade de mudança e do grande trabalho de reorganização que ela acarreta. Já os treinadores ressaltam o papel do suporte que a direção deve oferecer e da boa relação que deve desenvolver com os profissionais a ela subordinados. Ressaltam também a necessidade de atendimento de suas reivindicações no sentido de contratar jogadores para suprir as carências do plantel de acordo com as posições onde há menos jogadores com os quais podem contar. Os atletas, por sua vez, centram seus discursos na preocupação de que o clube ofereça boas condições de trabalho, infra-estrutura,

suporte e que modernize sua gestão com vistas a gerar receitas maiores que as despesas para que possam receber seus salários em dia.

Quanto às competências gerenciais requeridas dos dirigentes para a condução bem-sucedida de uma gestão no futebol se percebe também muitos pontos convergentes nas afirmações dos entrevistados. Nesse sentido, destaca-se a importância do saber atuar, saber interagir, saber mobilizar e saber transpor. Os dirigentes entrevistados colocam maior ênfase na necessidade de saber trabalhar por metas e objetivos, saber formar equipes de profissionais competentes, saber equilibrar despesas e receitas e na capacidade de criação de um ambiente favorável, baseado numa relação de confiança entre dirigentes, treinadores e atletas para incrementar a motivação do grupo. Por sua vez, os integrantes de comissões técnicas, nesse item, consideram fundamental que o dirigente saiba dar retaguarda e suporte ao trabalho do treinador, ofereça boas condições de trabalho e que consiga pagar os salários em dia. Já os jogadores entrevistados afirmam que o dirigente deve, além de não atrasar os salários, promover uma relação aberta e de confiança com as pessoas do clube, oferecer os recursos adequados para o bom desenvolvimento do trabalho nos treinamentos e nos jogos e ser capaz de ouvir e atender suas necessidades.

Observa-se, quando se analisa as diferenças no discurso dos entrevistados, que enquanto os dirigentes se preocupam mais com a gestão de aspectos mais administrativos do clube, centrando seu discurso nas responsabilidades e competências que seu trabalho requer, os integrantes de comissões técnicas centram suas inquietações na importância de que os dirigentes facilitem e ofereçam recursos para o bom desenvolvimento do trabalho e os atletas preocupam-se mais com as influências diretas das atribuições dos dirigentes em seu trabalho.

Quanto às competências coletivas existe razoável consenso entre os entrevistados. Todos os entrevistados concordam com a necessidade de se desenvolver coesão grupal e esforço cooperativo em prol da equipe na busca pelas metas traçadas. As maiores diferenças ocorrem entre as afirmações dos dirigentes e o discurso dos entrevistados em outros níveis. Os dirigentes dão maior ênfase a sua participação e parecem manifestar um desejo de intervir mais nas relações dos treinadores com os atletas. Os integrantes de comissões técnicas e os jogadores de

futebol profissional afirmam que o papel do dirigente, nesse sentido, é muito mais de dar suporte do que propriamente intervir nessas relações. Essa diferença no discurso dos entrevistados pode ser entendida como um desejo dos dirigentes de participar, influenciado por sua paixão pelo clube o que remete a uma atitude mais de torcedor e não tão profissional. Os atletas e treinadores parecem almejar preservar seu espaço, deixando claro a importância do respeito aos limites dos papéis de cada membro. Além disso, alguns treinadores chegaram a referir que os dirigentes devem cuidar da gestão e do relacionamento com imprensa, torcida, confederações e federações, deixando o futebol, relacionamento com os atletas e questões técnicas e táticas a seu cargo.

Esta seção teve como objetivo apresentar as nuances percebidas no discurso dos entrevistados. Assim fazendo, buscou apresentar as semelhanças e diferenças no discurso dos dirigentes, integrantes de comissões técnicas e jogadores de futebol profissional no que se refere aos aspectos pertinentes à construção de competências nas equipes.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo é centrado na construção de competências coletivas em equipes de futebol tomando-se por base aspectos relacionados à gestão, às ações e aos relacionamentos levantados junto aos entrevistados. Através dessas entrevistas, busca-se identificar os elementos referenciais acerca das competências organizacionais, gerenciais e individuais, no intuito de oferecer uma contribuição potencial para o tema aqui tratado.

Este capítulo traz as considerações finais do estudo, identificando implicações gerenciais e teóricas a respeito da construção de competências em equipes de futebol profissional, sugerindo, ainda, futuras pesquisas e investigações relevantes para esta área temática.

De acordo com os objetivos propostos da pesquisa, destacam-se as seguintes questões:

- Elementos referenciais acerca das competências organizacionais básicas e seletivas de clubes de futebol.

Foi possível assinalar tais competências, uma vez que, mesmo que os entrevistados dos clubes pesquisados pouco conheçam o conceito, pela análise das entrevistas, observações e materiais coletados ficou claro quais são as competências que permitem as instituições se manter e se diferenciar no mercado onde atuam. Nesse ponto, entretanto, algumas ponderações importantes são necessárias, entre as quais, destacam-se as seguintes.

Para a eficiência dos clubes, há a necessidade de se construir práticas que respeitem e sejam coerentes com as especificidades de cada organização. Assim sendo, existem casos em que os clubes se encontram em estágios mais consolidados de seu planejamento estratégico, onde a adoção de um programa de desenvolvimento de competências encontraria um terreno mais fértil e sedimentado para ser implementado. Contudo, em outros clubes, necessitam-se algumas definições e



sistematizações anteriores, como por exemplo, um levantamento mais claro das capacidades atuais e das metas desejadas, bem como uma melhor avaliação dos recursos humanos e estruturais disponíveis.

Outra questão que parece pertinente se refere à necessidade do equilíbrio, na busca de práticas formais e informais que incentivam o desenvolvimento de competências. Parece fundamental que os clubes adotem práticas formais e bem consolidadas, aliadas ao incentivo à realização de práticas informais voltadas ao desenvolvimento de competências.

- Competências gerenciais mais relevantes para a gestão de equipes de futebol profissional.

Através da triangulação dos dados das entrevistas com dirigentes, atletas, integrantes de comissões técnicas e cronistas esportivos, juntamente com as observações realizadas e através do referencial teórico analisado, tornaram-se razoavelmente elucidadas as competências mais relevantes para a gestão das equipes de futebol.

Assim, no que se refere à questão das competências necessárias ao gestor, tendo em vista o novo padrão competitivo, observa-se à tendência dos clubes em buscar aliar um perfil, ao mesmo tempo assertivo, conciliador e perspicaz que, na prática organizacional, traduz-se em uma tendência em compor as competências valendo-se de um conjunto de competências individuais complementares através de capacidades associadas ao relacionamento com atletas, treinadores, outros clubes e o mercado.

- Competências e recursos de competências mais relevantes para jogadores de futebol profissional.

Ao longo da pesquisa foi possível identificar as competências e recursos de competências requeridas para o trabalho de jogador de futebol profissional. Foi possível perceber as diferenças e semelhanças no discurso de atletas, integrantes de comissões técnicas e dirigentes. As principais áreas de convergência das afirmações se concentram na necessidade de que o atleta desenvolva habilidades técnicas, táticas, físicas e atitudinais, que consiga atuar com garra, empenho e motivação e nas questões referentes ao seu envolvimento e conduta dentro do grupo de jogadores.

Destaca-se que, em relação ao objetivo geral, ou seja, o de compreender e analisar os elementos referenciais para a construção de competências coletivas para a gestão de equipes de futebol, em clubes profissionais, segundo a opinião de profissionais que atuam nesse setor, a ênfase atribuída aos clubes investigados centraliza-se na questão do desenvolvimento e articulação das competências organizacionais, gerenciais de dirigentes e treinadores e individuais de jogadores para construção de competências coletivas que se reflitam em equipes efetivas em seus resultados de campo e na busca das metas estabelecidas.

Neste processo de construção de competências, os clubes pesquisados encontram-se em uma fase inicial caracterizada pela implementação do planejamento estratégico e de técnicas de qualidade total, mas também pela necessidade de maior profissionalização da gestão.

Assim, as questões apontadas referem-se à articulação entre a gestão de competências e às estratégias organizacionais. Quanto à gestão de competências, observou-se, ainda, a busca de um perfil ideal, seja de dirigente, treinador ou atleta, valorizando a formação individual e a construção de competências compartilhadas (construção de competências complementares a partir do grupo).

Sendo assim, destacam-se as seguintes questões:

- Necessidade de profissionalização da gestão do futebol;
- Premência da implementação de um planejamento estratégico com vistas à aplicação de ferramentas consolidadas de gestão e adequada gestão do fluxo de caixa do clube, equilibrando receitas e despesas;
- Importância da contratação de profissionais de acordo com o perfil e as competências apontadas nesse trabalho como relevantes para a condução de um programa de gestão por competências no clube;
- Proeminência da adoção de critérios, baseados no planejamento realizado, para a contratação de integrantes de comissões técnicas e de atletas de acordo com as competências requeridas desses profissionais para o alcance das metas estabelecidas nesse planejamento; e
- Relevância de se valorizar o coletivo (interações entre as pessoas), o desenvolvimento contínuo (visão processual), e a ênfase em ações (práticas

de trabalho) que contribuam para o esforço, envolvimento e participação de todos na busca das metas traçadas.

### Contribuições do Estudo

A pesquisa realizada busca indicar novos caminhos sobre área ainda não suficientemente explorada, especialmente no contexto nacional. O estudo apresentado deteve-se na questão das especificidades das organizações analisadas, não buscando generalizar as conclusões alcançadas. Mesmo podendo perceber algumas práticas promissoras, estas devem ser (re) pensadas tendo como base as distintas realidades, levando-se em conta novas alternativas de gestão voltadas à profissionalização e à necessidade das organizações dessa área de expressarem suas necessidades na forma de capacidades internas, a fim de desenvolver estratégias competitivas. Justamente nesse sentido que a gestão por competências aparece como uma possibilidade importante de desenvolvimento de tais instituições.

A **legitimação** do trabalho proposto decorre do processo de pesquisa como um todo, representado através das diversas fases do estudo. A questão da **cientificidade** da pesquisa é representada através da discussão da crise enfrentada pelo modelo tradicional de pesquisa positivista clássica. Assim sendo, no campo da pesquisa social em que se lida com atores sociais, na maioria dos casos, a quantificação de variáveis é delicada e não passa de simples produção de dados sem função explicativa e preditiva (Thiollent, 1997).

No que concerne às limitações da presente pesquisa, destacam-se as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (Yin, 2001), ou seja, a questão do reduzido número de clubes que participam da amostra do estudo impossibilitando a generalização dos dados obtidos. Deve-se enfatizar, entretanto, que em relação aos estudos de caso, a categorização dos elementos foi sustentada valendo-se de base teórica, o que permite um bom grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Fato, esse, típico da pesquisa desenvolvida, de caráter exploratório, de base qualitativa, que permite a aplicação de inferências nas conclusões adquiridas. O uso de técnicas,

como a triangulação, entrevistando diferentes profissionais da área e recorrendo às observações de campo para sustentar os resultados obtidos, com análise documental, de conteúdo e entrevista em profundidade, aumenta a confiabilidade dos resultados como um todo.

Quanto às contribuições para a teoria e a pesquisa na área o estudo identificou a aplicabilidade dos conceitos e estratégias relacionadas à gestão por competência na área esportiva, especificamente no caso do futebol profissional. Assim, sugerem-se reflexões acerca:

- das estratégias para implementação de uma gestão por competência em outros esportes;
- das práticas para desenvolvimento de competências gerenciais requeridas para o trabalho de dirigentes de organizações esportivas;
- das formas de desenvolvimento de competências gerenciais requeridas para o trabalho integrantes de comissões técnicas de equipes esportivas; e
- do impacto da implementação da gestão por competências em clubes esportivos.

Com relação às contribuições do estudo para a prática e as implicações gerenciais, ressalta-se que as práticas organizacionais voltadas à gestão de competências devem ser arquitetadas internamente em cada organização respeitando a sua história, cultura, identidade e especificidade.

Para os clubes analisados, apontam-se como relevantes os seguintes fatores:

1. Implementação do planejamento estratégico realizado;
2. Reuniões e encontros formais e informais, em especial realizados por dirigentes, visando aproximação entre as pessoas;
3. Pesquisa de clima organizacional em que se busque desenvolver um ambiente de trabalho mais participativo;
4. Articulação entre as estratégias da organização e as práticas de desenvolvimento das pessoas (conscientização da importância do desenvolvimento de competências gerenciais para promover as competências organizacionais);

5. Importância dos desafios e possibilidades de novas experiências para questionar práticas ultrapassadas;
6. Formação de grupos de trabalho para elaboração de projetos de implementação de novas formas de arrecadação de receitas para o clube;
7. Necessidade de estabelecer articulações entre as estratégias, programas, processos organizacionais;
8. Necessidade de ampliar-se o escopo ao se (re)pensar em competências compreendendo que, por vezes, a questão extrapola o âmbito organizacional e pode encontrar um ambiente mais propício para o seu desenvolvimento nas práticas informais.
9. Treinamento focalizado no desenvolvimento gerencial (relacionar conhecimentos e práticas de trabalho);

Percebe-se que a partir dos fatores apontados acima, os clubes podem desenvolver pontos críticos para melhoria de sua gestão e de seus processos com vistas à obtenção de melhores resultados nas competições e na administração de seus recursos. Assim sendo, a gestão por competência aparece com um caminho promissor para a gestão no esporte capaz de responder a demanda de profissionalização e de lucratividade que os clubes enfrentam.

No entanto, é importante ressaltar algumas particularidades da pesquisa. A coleta de dados abarcou um acompanhamento de mais de quatro dezenas de observações de eventos. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, pode-se avaliar a dimensão dos trabalhos de análise realizados, os quais abrangeram a realização de 40 entrevistas e o estudo de 27 fontes secundárias, derivadas de manuais, relatos, relatórios, vídeos, memorandos, etc., representando a avaliação de mais de 800 laudas.

Cabe destacar o fato da pesquisa ter sido realizada no âmbito de clubes de futebol profissional, tradicionalmente uma área de difícil acesso para pesquisas do gênero. Por sua vez, presente aos propósitos do estudo, a pesquisa desenvolvida contabilizou um conjunto de resultados relevantes, permitindo visualizar e compreender melhor como um processo dessa natureza concretiza-se nessas organizações. Além disso, o presente trabalho limitou-se a estudar os elementos referenciais para o processo de construção de competências coletivas para a gestão de equipes de futebol.

Em suma, ao levantar os principais fatores constituintes do processo, identificar as possíveis dificuldades e configurar as competências requeridas para condução do processo no âmbito dos clubes pesquisados, o trabalho levantou elementos que permitem entender melhor as perspectivas e os limites de um processo dessa natureza. No entanto, o campo de pesquisa requer outros estudos nessa linha.

Para tanto, sugere-se a aplicação do processo de construção de competências, nos moldes das questões levantadas, no presente estudo, nos clubes pesquisados, em outros clubes de futebol, independente da região ou do porte, buscando verificar o impacto e os resultados desse processo. Por fim, respeitando-se o foco do estudo e tendo consciência das diversas limitações impostas à pesquisa, tais como tempo, recursos, peculiaridades das organizações estudadas, etc., pode-se concluir que o estudo atingiu seus objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOWD, John M. KAPLAN, David S. **Executive Compensation: Six Questions that Need Answering**. Working Paper Series, 1999.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. OLIVEIRA J. J. **A nova gestão no futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000

ANTONELLO, Claudia Simone. Alternativas de Articulação entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência**. São Paulo, Editora Best Seller, 1991.

BOYATZIS, R. **The competent manager, a model for effective performance**. New York : Wiley, 1982.

BRETZKE, R. O. Gestão por Competências em uma Empresa Pública: o caso do Porto de Itajaí. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BRUNORO, C. B.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

CAUDURO F. F. **Competências para a Atividade de Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CAXIAS, Sociedade Esportiva Recreativa. **Futebol**. Disponível em: <[www.sercaxias.com.br](http://www.sercaxias.com.br)> Acesso em: 23/12/2003.

CONFEDERAÇÃO Brasileira de futebol, CBF. **Futebol**. Disponível em: <[www.cbfnews.bol.com.br](http://www.cbfnews.bol.com.br)>. Acesso em 14/01/2004.

CONMEBOL Confederação Sul-americana de Futebol. Futebol. Disponível em: <<http://www.conmebol.com>> Acesso em 14/01/2004.

CORRÊA, Daniel Kroeff de Araujo, ALCHIERI João Carlos, DUARTE, Lúcia e STREY, Marlene Neves: Excelência na produtividade: a performance dos jogadores de futebol profissional. **Psicologia Reflexão e Crítica**, 2002.

CORRÊA, Daniel Kroeff de Araujo. Avaliação psicológica e performance no esporte. In: Cruz, R. M., Alchieri, J. C. Sardá Jr., R.M.C.: **Avaliação e Medidas Psicológicas: produção do conhecimento e da intervenção profissional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

CORRÊA, Daniel Kroeff de Araujo e Strey, Marlene Neves (1999). Cidadão ou fonte de alienação: O jogador de futebol em uma análise psicossocial. *Revista Psico*, 30, (2), 129-142.

CRAVINO, L. *Conceptos y Herramientas de Management*. Buenos Aires, **Administración de Desempeño**, No. 24, 1997.

DAVIS, K & NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DÓCOLAS, G. N. **Atividades de inovação tecnológica de uma média empresa do setor petroquímico a partir de competências existentes**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul UNIVATES, Porto Alegre, 2002

DUTRA, Joel; SILVA, J Gestão de Pessoas por Competência: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Foz do Iguaçu, 1998.

EISLER, L. e SPINK, K. S. (1998). Effects of scoring configuration and task cohesion on perception of psychological moment. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, 14, 177-191.

FAINGLUZ, José. **Competências Gerenciais e os Gestores Hospitalares**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.



FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A Gestão dos Clubes de Futebol como Clube Empresa: estratégias de negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Mestrado Interinstitucional. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - FEEVALE, Porto Alegre, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1999. 1 CD – ROM.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 4, p. 78-91, Jul./Aug. 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Março- Abril, 1995, p. 57-63.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, Maio-Junho, 1995, p. 20-29.

GOULD, D, GUINAN, D. GREENLEAF, C., MEDBERY R. e PETERSON, K. (1999). Factors affecting olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. **The Sports Psychology**, 13, 371- 394.

GRÊMIO, Foot-ball Porto-alegrense. **Futebol**. Disponível em: <[www.gremio.net](http://www.gremio.net)> Acesso em: 23/12/2003.

HAGAN, C. M. The core competences organization: implication for Human resources Pratices. **Human Resources Management Review**. V. 6 N. 2, 1996

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INTERNACIONAL, Sport Club. **Futebol**. Disponível em: <[www.internacional.com.br](http://www.internacional.com.br)> Acesso em 14/01/2004.

JACKSON, M., MAYOCHI R. e DOVER L. (1997). Life after winning gold: II. **Journal of Sport and Exercises Psycholgy**, 20, 139-155.

JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT. Call for papers: Expanding Horizons: Promoting Critical and Innovative Approaches to the Study of Sport Management. Oct. 2002

JUVENTUDE, Esporte Clube. **Futebol**. Disponível em: <www.juventude.com.br>  
Acesso em: 14/01/2004.

KANTER, R. **When the Giants Learn to Dance**, From Status to Contribution: the Changing Basis for Pay - chapter 9. London: Unwin Paperbades, 1990.

KEARNEY, A. T. O jogo está começando. In: **HSM Management**, 39, julho-agosto, p. 37-46, 2003.

LANCELLOTTI, S. **O País do futebol: audiência em alta**. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 28 de fev. 1997, 4<sup>o</sup> Caderno, p. 8.

LAVILLE Christian e DIONNE Jean. **A construção do saber : manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte : Editora UFMG: Artes Médicas, 1999.

LAWLER, III, E. E. **Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems**. São Francisco,,: Jossey-Bass, 1990.

LAZEAR, Edward P. **Personnel economics**. Cambridge: Mit Press, 1999.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'organisation, 1994.

\_\_\_\_\_. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les éditions d'organisation, 1999(a).

\_\_\_\_\_. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Les éditions d'organisation, 1999(b).

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, janeiro de 1997, p.14.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.

\_\_\_\_\_. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

ORLICK, T. e PARTINGTON, M. (1998). **Embracing your potential: Steps to self-discovery, balance, and success in sports, work, and life**. Champaign, IL, USA: Human Kinetics.

PARRY, Scott B. **The Quest For Competencies**. Training Magazine, July-1996;

PERRENOUD, P. **Construire des Compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?**

[http://www.ordp.vsnnet.ch/ResNov98/Dos\\_Perrenoud.html](http://www.ordp.vsnnet.ch/ResNov98/Dos_Perrenoud.html), 1998. Acesso em 10/10/2003.

POZZI, L. F. Futebol empresa. In: COSTA, M. R. et alli. **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. A (2000). Competência Essencial da Corporação. in ULRICH, D.(Org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. SP. Futura.

RIEMER, H. A. e CHELLADURAI, P. (1998). Development of athlete satisfaction questionnaire. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, 20, 127-156.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto Lima. Gestão das Competências: uma contribuição as estratégias das organizações. **Working paper**, EA/PPGA/UFRGS/, 2004.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In. FLEURY, Maria Tereza, OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001

\_\_\_\_\_. A Atividade Gerencial no Século XXI e a Formação de Gestores: alguns nexos pouco explorados. **READ**, 2000.

\_\_\_\_\_. Contribuição à Construção da Noção de Competências e ao Desenvolvimento de Projetos de Competências Gerenciais. **Working paper**, EA/PPGA/UFRGS/, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações. **Documento de estudo**. EA/PPGA/UFRGS, 1999.

SALINAS, José Luis. Impactos da Aprendizagem Organizacional nas Práticas de Auditoria Interna: um estudo no Banco do Brasil. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Research Seminar Séries**, Graduat e School of Management, July, 2000.

SCHEMES E. S. **Identificação das Competências Organizacionais de uma Empresa do Segmento Eletro-Eletrônico: caso Springer Carrier**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul UNIVATES, Porto Alegre, 2002.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. Ed. Futura/ Zumble, 1998.

SCHEID, E. **Competências Distintivas dos Produtores Integrados de Aves do Vale do Taquari**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Univates, Porto Alegre, 2001.

STREIT, C. S. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais Associadas à Inovação na Gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul UNIVATES, Porto Alegre 2001.

SZYMANSKI, P. KUYPERS L. **Soccer management**. London: Academic Press, 1999.

VENZON, H. (1998). **Futebol interativo**. Porto Alegre: Mercado Aberto.

TAYLOR, Steven J. BOGDAN, Robert. **Introduction to qualitation research methods : the search for meanings**. New York : John Wiley, 1996.

THIOLLENT, Michel J. M. **Critica metodológica, investigação social e enquete operaria**. São Paulo : Polis, 1997.

THOMPSON, Peter J. **Competence-based learning and qualifications in The United Kingdom. British Accouting Education**. London: **BAA-SIG**, n. 6, Oct. 1995. (Working Paper Series)

TRIPODI, Tony. **Analise da pesquisa social : diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e em ciências sociais**. Rio de Janeiro : Liv Francisco Alves, 1981.

TRIVINOS, Augusto. **A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo, Atlas, 1995.

TROCHIM, W. M.K.. Conceptual Mapping. Disponível em <http://trochim.human.cornell.edu/kb/conmap.htm> Acessado em 28/04/2003.

YIN, R. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. Porto Alegre : Bookman, 2001.

WEINBERG, R. S. e GOULD, D. (2001). **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. Porto Alegre, Artes Médicas.

WILLIAMS, J. M. e KRANE, V. (1998). Psychological characteristics of peak performance. Em J. M. Williams (Org.), **Applied sport psychology: Personal growth to peak performance**. 191-222 Mountain View, CA: Mayfield.

WOOD, Thomaz Junior; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo : Atlas, 1999.

WOODMAN, T. e HARDY, L. (1998). **Le stress organisationnel: Une etude de cas.** Trabalho apresentado no Journées nationales d'études de la Société Française de Psychologie du Sport. Poitiers, France.

ZARIFIAN, Philippe, **Objetivo Competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

#### Anexo A: Roteiro de entrevista (etapa exploratória inicial)

1. Desenvolvimento de competências: instrumentos utilizados (especificar)
2. Trabalho com competências gerenciais (procedimentos e práticas utilizadas)  
levantamento, acompanhamento e avaliação (indicadores)
3. Perfil treinador desejado
4. Perfil atual do treinador
5. Defasagem entre perfil atual e desejado (O que fazer para chegar lá?)
6. Tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes dirigente deve ter (meios para desenvolver)
7. Tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes treinador deve ter (meios para desenvolver)
8. Tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes atletas devem ter (meios para desenvolver)
9. Fatores que facilitam o desenvolvimento de competências
10. Fatores que dificultam o desenvolvimento de competências

#### Perguntas preliminares em entrevista semi-estruturada

##### VISÃO

Características que fazem o clube, único, diferente de seus competidores?

O clube realiza ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas?

Há um planejamento estratégico?

##### ROTINAS

Quais ações e práticas a direção realiza para motivar seus atletas?

## COMPETÊNCIAS

O clube definiu capacidades fundamentais para alcançar as vitórias?

Utiliza o conceito de competência? Como?

Gap entre competências atuais e desejadas?

## COMPETÊNCIA GERENCIAL

Competências desejadas com relação aos dirigentes?

Competências desejadas no perfil do treinador?

Competências do treinador atual?

Existem diferenças entre competências atuais e desejadas?

Como reduzi-las?

## DESENVOLVIMENTO

Tipos de cursos oferecidos?

Práticas informais?

Pessoas responsáveis por desenvolver competências nos funcionários?

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (ATLETAS)

Quais são as capacidades individuais mais valorizadas?

Que capacidades grupais são mais valorizados?

Como desenvolvê-los?

Que conhecimentos um atleta deve ter?

Quais são as atitudes de atletas valorizadas pelo clube?

Que habilidades os atletas devem ter?

## Anexo B: Roteiro das entrevistas revisado

1. Características e ênfase da gestão
2. Competências básicas do clube
3. Competências diferenciais do clube
4. Utilização do conceito de competência na gestão
5. Trabalho com competências gerenciais (procedimentos e práticas utilizadas)  
levantamento, acompanhamento e avaliação (indicadores)
6. Perfil treinador desejado
7. Perfil atual do treinador
8. Defasagem entre perfil atual e desejado (O que fazer para chegar lá?)
9. Tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes que dirigentes devem ter (meios para desenvolver)
10. Tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes que treinadores devem ter (meios para desenvolver)
11. Tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes atletas devem ter (meios para desenvolver)
12. Fatores que facilitam o desenvolvimento de competências
13. Fatores que dificultam o desenvolvimento de competências

### Perguntas em entrevista semi-estruturada com diretores

#### VISÃO

Quais as principais características de sua gestão?

Qual a ênfase?

Como sobrevive o clube? Quais os principais produtos e serviços?

Características que fazem o clube único, diferente de seus competidores?

Pontos fortes do clube?

Programas de desenvolvimento de pessoal, treinamentos gerenciais, incentivos a cursos, congressos...?

O clube realiza ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas?

Práticas organizacionais relacionadas às estratégias?

Há um planejamento estratégico?

Quais as diretrizes deste planejamento?

Resultados destas práticas?

Como você pensa o clube daqui a cinco anos?

Que tipo de remuneração o clube utiliza? Fixa ou variável?

O clube mantém os salários em dia?

#### ROTINAS

Quais ações e práticas a direção realiza para motivar seus atletas?

Após uma seqüência de derrotas o que a direção faz para retomar as vitórias?

Que ações são realizadas para manter o time vencendo?

Qual a importância da remuneração na motivação dos atletas?

A direção influi nas decisões do treinador? Como?

#### COMPETÊNCIAS

O clube definiu capacidades fundamentais para alcançar as vitórias?

Utiliza o conceito de competência? Como?

Gap entre competências atuais e desejadas?

#### COMPETÊNCIA GERENCIAL (DIRIGENTES)

Quais são as capacidades individuais que o dirigente deve ter?

Que capacidades grupais são mais valorizadas na diretoria?

Como desenvolvê-las?

Que conhecimentos um dirigente deve ter?

Quais são as atitudes de dirigentes mais valorizadas pelo clube?

Que habilidades os dirigentes devem ter?

#### COMPETÊNCIA GERENCIAL (COMISSAO TECNICA)

Quais são as capacidades que a comissão técnica deve ter?

Que capacidades grupais são mais valorizadas na comissão técnica?

Como desenvolvê-las?

Que conhecimentos um treinador deve ter?

Quais são as atitudes de treinadores mais valorizadas pelo clube?

Que habilidades os treinadores devem ter?

Que conhecimentos um preparador físico deve ter?

Quais são as atitudes de preparadores físicos mais valorizados pelo clube?

Que habilidades os preparadores físicos devem ter?

#### DESENVOLVIMENTO

Tipos de cursos oferecidos?

Práticas informais?

Pessoas responsáveis por desenvolver competências nos funcionários?



### COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (ATLETAS)

Quais são as capacidades individuais mais valorizadas?

Que capacidades grupais são mais valorizados?

Como desenvolvê-los?

Que conhecimentos um atleta deve ter?

Quais são as atitudes de atletas valorizadas pelo clube?

Que habilidades os atletas devem ter?

### Perguntas preliminares em entrevista semi-estruturada para jogadores

Quais os pontos fortes desse clube?

Principais dificuldades desse clube?

Quais os pontos fortes de sua equipe?

Quais os pontos fracos de sua equipe?

Quais os pontos fortes de seu treinador?

Principais dificuldades de seu treinador?

O que o clube faz para mantê-los motivados?

De que forma se dá comunicação entre dirigentes e atletas?

Qual a principal dificuldade que você enfrentou em sua carreira?

Que conhecimentos você sente que o clube mais valoriza nos jogadores? E o treinador ?

Há um mural divulgando as decisões da diretoria?

O que você mais valoriza no clube em que atua?

O que você mais valoriza em seu treinador?

O que você mudaria no clube onde atua?

Que ações o treinador poderia tomar para os jogadores renderem ainda mais?

Você considera importante palestras motivacionais antes dos jogos? Que tipo de palestra funciona mais antes dos jogos?

Você considera importante treinar fundamentos?

Quais são as capacidades individuais mais valorizadas?

Que capacidades grupais são mais valorizadas?

Como desenvolvê-las?

Que conhecimentos um atleta deve ter?

Quais são as atitudes de atletas valorizadas pelo clube?

Que habilidades os atletas devem ter?

Anexo C: Solicitação de direitos autorais dos dados das entrevistas

Porto Alegre, Agosto de 2003.

Declaração:

Por meio desta concedo a Daniel Kroeff de Araujo Corrêa, psicólogo, registro profissional CRP 11791, identidade 8045017129, o direito de publicar e reproduzir as informações por mim relatadas nesta entrevista.

---

Entrevistado

---

Data da entrevista

## Anexo D: Formulário Observações

Data: \_\_\_\_\_ Evento: \_\_\_\_\_ Clube: \_\_\_\_\_

Método de trabalho:

Ênfase do trabalho:

Simulações:

Coesão Grupal:

Estilo de liderança:

Visão compartilhada:

Aprendizagem em equipe:

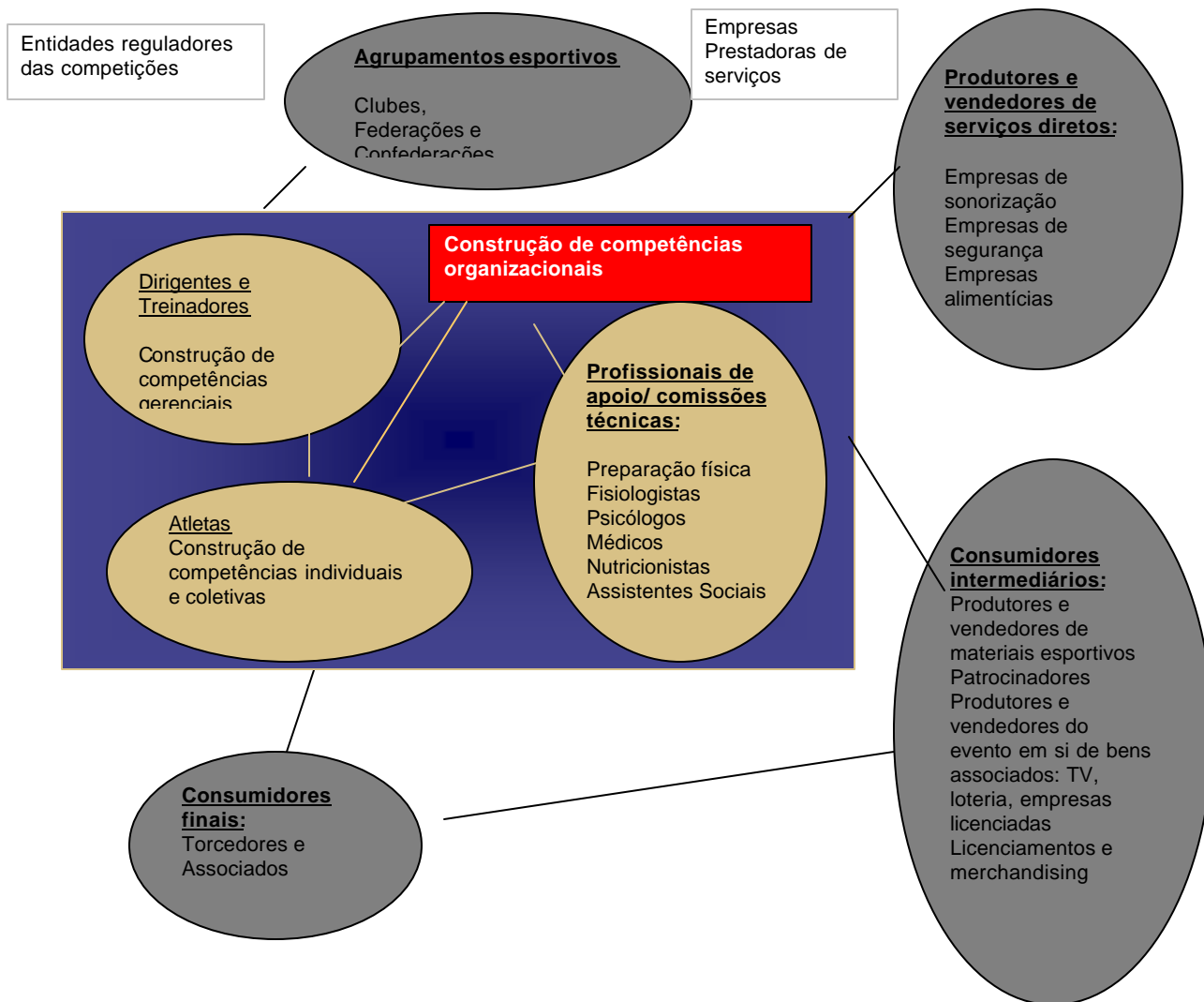
Discurso confere com o das entrevistas:

Comunicação:

Desenvolvimento de competências/ competências mais valorizadas e trabalhadas:

Observações gerais:

## Anexo E Mapa conceitual



Anexo E Mapa conceitual: Elaborado com base em Brunoro e Afif (1993) e nos dados coletados.