



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A importância de uma gestão profissional nas
categorias de base em um clube de futebol:
Estudo de caso Fluminense F.C.**

Renato Batalha de Carvalho Vianna.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas



Renato Batalha de Carvalho Vianna

**A importância de uma gestão profissional nas categorias de base
em um clube de futebol:
Estudo de caso Fluminense Football Club**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Marcelo Piñero

Rio de Janeiro, Junho de 2018.

Agradecimentos

Difícil botar em palavras toda minha gratidão aos que me acompanharam até o desfecho dessa importante etapa da minha vida. Sinto-me privilegiado em diversos sentidos, mas, principalmente, no tocante às pessoas a serem citadas a seguir.

Aos meus pais, Renato e Monica. Agradeço todos os dias por ter o privilégio de contar com o amor (e apoio) incondicional de vocês em toda a minha trajetória até aqui. Saibam que o que mais deixa feliz, é a felicidade de vocês. Agradeço à minha irmã, Laura, também, por ser sempre um exemplo e amiga, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus tios, Amilcar, Márcia e Marina, pelos ensinamentos, amor e suporte infinito.

Aos meus avós, Amilcar, Álvaro e Genô (*in memoriam*). Agradeço por disseminarem a paixão pelo Fluminense por toda família até que chegasse até a mim.

À minha segunda família, meus bons amigos. Agradeço a contribuição na formação do meu caráter; por estarem comigo em todos os momentos e por me orgulharem a cada dia com suas ambições, projetos e motivações.

À minha namorada, Isabel, que esteve ao meu lado desde o começo deste trabalho. Agradeço pela companhia, por me fazer feliz com simples gestos, e por me ensinar diariamente o significado de foco e dedicação.

Ao meu orientador, Prof. Marcelo Piñeiro, pela parceria criada, contribuição, disponibilidade e por também compartilhar da mesma paixão pelo tricolor.

Por fim, obrigado, Fluminense. Você forja caráter, devo-lhe boa parte do meu. Obrigado por me ensinar a perder e a recomeçar. Obrigado por me ensinar a vencer e também, a saber, que a vitória, qualquer que seja, é apenas e sempre um novo começo.

Resumo

Vianna, Renato Batalha de Carvalho. Fernandez Piñeiro, Marcelo. A importância de uma gestão profissional nas categorias de base em um clube de futebol: Estudo de caso Fluminense Football Club. Rio de Janeiro, 2018. 68p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem como objetivo analisar como práticas de uma gestão profissionalizada implantadas em uma categoria de base podem influenciar nos resultados de um clube de futebol no Brasil. Foi considerado um amplo conceito de gestão que inclui teorias administrativas e de atividades ligadas ao esporte. Através de consultas realizadas em livros, *sites*, artigos, fez-se a correlação às entrevistas em profundidade realizadas com gestores e jogadores do Fluminense FC. Assim, foi possível avaliar o atual cenário do clube, e quais estratégias estão sendo adotadas para melhorar o desempenho da instituição.

Palavras- chave:

Futebol. Categorias de Base. Gestão Profissional. Planejamento Estratégico. Cultura Organizacional. Fluminense FC. Jogadores. Gestores.

Abstract

Vianna, Renato Batalha de Carvalho. Fernando Piñeiro, Marcelo. The importance of professional management in the youth academy in a football club: Case study Fluminense Football Club. Rio de Janeiro, 2018. 68p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work aims to analyze how practices of a professional management implemented in a youth academy can influence the results of a soccer club in Brazil. It was considered a broad concept of management that includes administrative theories and activities related to the sport. Through consultations in books, websites and articles, a correlation was made with in-depth interviews conducted with Fluminense FC managers and players. Thus, it was possible to evaluate the current scenario of the club, and what strategies are being adopted to improve the performance of the institution.

Key-words: Soccer. Youth Academy. Professional Management. Strategic Planning. Organizational Culture. Fluminense FC. Players. Managers.

Sumário

1 . O tema e o estudo proposto.	7
1.1. Introdução ao tema e ao estudo de caso.	7
1.2. Objetivo do estudo	8
1.3. Objetivos intermediários do estudo	9
1.4. Delimitação e foco do estudo	9
1.5. Justificativa e relevância do estudo	9
2 . Revisão da Literatura	11
2.1. Conceitos fundamentais	11
2.1.1. Administração Profissional	11
2.1.2. Planejamento	12
2.1.2.1. Planejamento Estratégico em clubes de futebol	13
2.1.3. Organização	14
2.1.3.1. Hierarquia	15
2.1.3.2. Diagnóstico Organizacional	15
2.1.3.3. Cultura Organizacional	16
2.1.4. Direção	17
2.1.4.1. Liderança	17
2.1.5. Controle	18
2.2. Gestão Esportiva	19
2.2.1. Modelo de Gestão e sua aplicabilidade em clubes de futebol	20
3 . Métodos e Procedimentos de coleta e de Análise do estudo.	23
3.1. Tipo de pesquisa	23
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados	23
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados.	24
3.4. Limitações do estudo	24
4 . Apresentação e análise de resultados	26
4.1. História: Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras (CTVL)	26

4.2. Introdução: a Flu-Sócio e a revolução em Xerém.	27
4.3. Análise das entrevistas	29
4.3.1. Visão dos Gestores	29
4.3.1.1. Importância de uma gestão profissional em uma categoria de base de um clube brasileiro.	29
4.3.1.2. Planejamento Estratégico	32
4.3.1.3. Organização	37
4.4. Panorama atual	40
4.4.1. Comparação entre a visão dos gestores e atletas da base do clube	42
5. Conclusão	45
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	47
6. Referências Bibliográficas	48
Anexo 1 - Pesquisa (Coordenadores)	54
Anexo 2 – Pesquisa (Atletas)	56
Anexo 3 – Organograma CTVL	57
7.2. Transcrições das entrevistas	58

Lista de Imagens

Figura 1 – Dívidas totais dos clubes Brasileiros	8
Figura 2 - Vendas da categoria de base do Fluminense desde 2000	42

1. O tema e o estudo proposto.

Esse capítulo volta-se à apresentação do tema e do estudo proposto. Primeiramente, o problema que suscitou a proposta de investigação é apresentado, seguido dos respectivos objetivos da pesquisa.

1.1. Introdução ao tema e ao estudo de caso.

“Quando crescer, quero ser jogador de futebol”. Que menino ingênuo nunca sonhou em exercer uma das profissões mais cobiçadas do Brasil? O motivo é simples. O futebol, paixão nacional, intrinsecamente ligado à cultura do nosso país, movimenta bilhões de dólares anualmente a nível mundial. Não apenas por isso, traz consigo luxúria, fama e o prazer de poder praticar um esporte que se ama, como profissão.

Mesmo diante de todo glamour e um mercado extremamente convidativo, nem tudo são flores. O que o digam os maiores clubes do país. Ainda aquele grupo seletivo da elite nacional, aqueles que possuem grandes torcidas, marcas valorizadas e maior exposição na mídia, passam por situações delicadíssimas financeiramente atualmente.

“Se fossem negócios comuns, quase todos os times da Série A brasileira, estariam falidos...”, diz trecho de reportagem do New York Times, publicada em abril de 2015. Um drástico diagnóstico que escancara as raízes dos problemas: anos e anos de gerências inconsequentes no comando dos clubes. Cartolas eleitos projetando um sucesso em longo prazo, mas que prometem conquistas imediatas, não importando o preço que se pague. Como consequência clubes acabam se afundando em dívidas quase impagáveis, principalmente com o governo.

DÍVIDAS TOTAIS DOS CLUBES BRASILEIROS						
CLUBES	TOTAL ANO A ANO				VARIÇÕES	
	2013	2014	2015	2016	2015/16	2013/16
Botafogo	640	827	734	706	28	66
Atlético-MG	496	496	530	584	54	88
Fluminense	403	383	388	462	74	59
Flamengo	628	627	546	440	106	188
Vasco	366	460	457	427	30	61
Atlético-PR	273	412	417	418	1	145
Corinthians	219	243	363	363	-	144
São Paulo	208	266	291	337	46	129
Cruzeiro	143	223	262	336	74	193
Palmeiras	282	305	329	336	7	54
Santos	394	307	382	326	56	68
Internacional	263	296	259	270	11	7
Grêmio	214	256	258	260	2	46

Figura 1- Valores em R\$ milhões

Nesse contexto, fazem-se necessários novos meios de arrecadação por parte dos clubes. E de acordo com Veradi e Burgos (2013), a valorização das categorias de base se faz necessária. Visto que são etapas essenciais para a formação de um atleta, que futuramente, ao se profissionalizar, possibilitam aos clubes “colher frutos” do investimento realizado previamente.

Os valores extremamente inflacionados do esporte, somados ao modelo arcaico de gestão de outrora, impossibilitam os clubes de realizar grandes investimentos. Assim sendo, corrobora ao cenário de grande importância que atualmente as categorias de base possuem na visão dos dirigentes.

Em 2001, até mesmo antes da onda de profissionalização nas gestões dos clubes no Brasil, PEF já havia declarado: “Uma gestão profissional, com conhecimento em gestão, administração e *marketing* nas categorias de base do futebol, pode ajudar a modificar o atual panorama administrativo e financeiro dos clubes brasileiros.”.

Na atual conjuntura, quase 20 anos depois, como uma gestão profissionalizada, dentro de uma categoria de base de um clube, pode contribuir para o crescimento esportivo de uma instituição?

1.2. Objetivo do estudo

Tem-se como principal objetivo de estudo verificar as características da gestão das categorias de base do Fluminense Football Club, no Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras, analisando se, e como, uma gestão profissionalizada em um

setor crucial pode contribuir para o crescimento da instituição esportiva como um todo.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto, esse estudo teve como objetivos intermediários:

- ✓ Descrever características de uma gestão profissionalizada.
- ✓ Descrever características de uma gestão profissionalizada em um clube de futebol.
- ✓ Analisar o investimento realizado nas categorias de base dos clubes e seu retorno.
- ✓ Analisar a transparência da gestão do Fluminense Football Club.
- ✓ Contribuir em prol da maior profissionalização do esporte

Acredita-se que quanto mais estudos e análises comprovando a importância de uma gestão profissionalizada no âmbito esportivo, melhor o futebol brasileiro pode se tornar no futuro.

- ✓ Investigar as vantagens de se utilizar atletas oriundos da base do clube

Considera-se que a maior utilização de “pratas da casa” seja essencial para: além da identificação com o torcedor, os clubes formem atletas mais engajados e agradecidos com quem os lançou ao futebol.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O intuito deste estudo é analisar um caso de sucesso no âmbito nacional, de como é feita a gestão das categorias de base do Fluminense Football Club. Analisando como uma gestão profissionalizada, mesmo em um setor (categorias de base) considerado de “baixo investimento” em um clube de futebol, pode impactar positivamente, ou negativamente, na instituição.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

No ano de 2017, o Fluminense Football Club chegou a uma marca impressionante de 18 jogadores utilizados no profissional, oriundos da base (quase

60%). Em grave crise financeira, a instituição se sustenta competitivamente e colhe frutos de uma filosofia implementada há anos no clube.

Pode-se dizer que Xerém é uma referência quando o assunto é categorias de base no Brasil. Mas por que não atribuir essa fama a nível mundial? Seus resultados se justificam. Ainda nesta década, sagrou-se bicampeão mundial da categoria sub-17, além de revelar jogadores de nível internacional frequentemente.

Ainda, o Centro de Treinamento Vale de Laranjeiras foi inaugurado antes mesmo que qualquer outro CT profissional, apenas corroborando com a ideia de clube formador de atletas e, objeto perfeito para análise de caso.

Nesse contexto, levo ainda em consideração a grande importância que o futebol têm para os brasileiros e para o Brasil, sendo ainda mais um dos fatores que levaram-me a escolha deste tema.

O fato dos clubes brasileiros de futebol apresentarem sistematicamente situação deficitária, que resulta em endividamento bancário, inadimplência fiscal e previdenciária, atrasos nas obrigações trabalhistas e nos salários dos jogadores, sugere a necessidade de aperfeiçoamento da qualidade da gestão dessas entidades.

A relevância do estudo se deve a partir da demonstração de que uma gestão profissionalizada nas categorias de base pode impactar o clube de futebol como um todo. Quanto mais análises e estudos acerca da profissionalização no esporte, melhor para o nosso produto (futebol) e conseqüentemente nosso campeonato, podendo gerar mais renda aos clubes.

Ainda, com o estudo busca-se a ampliação da abordagem e conhecimentos sobre o tema. Como realizarei apenas um estudo de caso, se tratando de uma pequena amostra, almejam-se novos debates e propostas que possam instigar ainda mais pesquisas acadêmicas sobre o assunto.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais, estudos relacionados ao tema, e a posição de diversos autores que servirão de base para a análise realizada.

Serão abordados inicialmente conceitos fundamentais da administração, bem como os relacionados ao diagnóstico de uma estrutura organizacional. Constitui-se importante parte do estudo os conceitos de profissionalização de gestão, concluindo-se o referencial, com teorias relativas à administração no esporte.

2.1. Conceitos fundamentais

2.1.1. Administração Profissional

Os conceitos administrativos podem ser implementados a toda e qualquer organização, seja uma empresa, instituições esportivas ou até em atividades criminosas. Organizações são grupos de pessoas que trabalham juntas buscando atingir objetivos estabelecidos. Segundo Stoner e Freeman (1999), nenhuma organização tem razão de existir sem um objetivo definido.

De acordo com Chiavenato (1985, p.3), "a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de **planejamento, organização, direção e controle**[...] a fim de atingir tais objetivos".

Lacombe e Heilborn (2003) corroboram que para administrar uma empresa é necessário aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, de modo a utilizar o mais eficiente possível os recursos de que dispõe (pessoas, materiais, capital) para fazê-la sobreviver e progredir.

Ao longo do tempo, várias transformações no ambiente das organizações esportivas exerceram forte influência em sua forma de gestão. Principalmente, nas últimas três décadas, o futebol atraiu novos tipos de organizações (instituições financeiras, empresas de *marketing* esportivo etc.) e passou a movimentar grandes cifras, como não ocorria há outras décadas atrás.

Dos US\$500 bilhões anuais que, estima-se, o futebol movimenta no mundo, o Brasil contribui apenas com 2% do total (O Globo, 2014). Mostrando como o esporte perdeu seu caráter lúdico, cedendo lugar a uma lógica mercantilista, tornando-se um futebol-negócio (CARVALHO, 2001 e 2003). Apesar de considerado “país do futebol”, estamos longe de sermos considerados uma potência econômica futebolística, comprovados pela diferença gritante de recursos.

2.1.2. Planejamento

Segundo Oliveira (2009):

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa. (OLIVEIRA, 2009, p.46)

Planejar é estruturar as ações objetivando o alcance de seus resultados. Orlickas (2010, p.37) enfatiza que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

O intuito do planejamento é prever o resultado da organização através de seus métodos e estruturas. Chiavenato (2004) destaca que:

Planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p.172).

Para Serra (2004), planejamento é um processo contínuo que contempla um conjunto de ações integradas, e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, contribuindo para a tomada de decisões de forma antecipada. Estas ações devem ser definidas considerando aspectos como: custos, prazo, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. O autor ainda complementa afirmando que é o processo pelo qual acontecimentos futuros são antecipados, de forma que ações sejam implementadas para atingir os objetivos de uma organização.

Segundo Kotler (1999) um planejamento estratégico deve contemplar a missão e visão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise

do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de estratégias; implementação; *feedback* e controle.

De acordo com Chiavenato (2000), as condições externas impõem às empresas desafios e oportunidades. Como exemplo, cita fatores externos como: a concorrência (competição) ou tendências políticas, sociais e culturais que afetam a sociedade, em geral. Ainda segundo o autor, já a análise do ambiente interno permite uma análise dos pontos fortes e fracos de uma organização. Pontos fortes são as forças propulsoras da organização que promovem e facilitam o alcance dos objetivos da organização e os pontos fracos são os que impedem ou podem dificultar o seu alcance.

A implementação e execução da estratégia como um processo orientado para a ação envolve as pessoas, o desenvolvimento de competências, orçamento, construção de cultura e liderança (SERRA, 2004).

O autor ainda ressalta que para uma estratégia ser bem sucedida é imprescindível que a alta gestão da organização exerça liderança se empenhando nesse processo bem complexo.

2.1.2.1. Planejamento Estratégico em clubes de futebol

Para Maximiano (1985):

O planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de clube de futebol é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais, etc. (MAXIMIANO, 1985, p.101)

Devido à falta de conhecimento científico sobre o futebol, e a necessidade de aperfeiçoamento do modelo de gestão dos clubes esportivos brasileiros, Neto (1998, p. 22) afirma existir “um novo paradigma a ser adotado pelos nossos clubes. Há quem diga ser o único caminho para a sobrevivência do esporte e a viabilização dos negócios esportivos”.

Sendo assim, se faz necessário identificar, desde as categorias de base de um clube, a relação de seus processos organizacionais à performance esportiva.

Buscando sempre a otimização dos resultados fazendo o uso de métodos de monitoramento de gestão.

O futebol apresenta características que difere das demais atividades, portanto, o fator psicológico-emocional pode levar os gestores a tomar decisões considerando a emoção em detrimento da razão. Assim, os clubes necessitam cada vez mais adotar um sistema de informações que possa oferecer subsídios e auxiliar a tomada de decisão. Tal necessidade é corroborada por Edwards *apud* Kfourri, (2000, p. 15) quando o presidente do Manchester United afirma que “contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento e sem saber se seus salários poderão ser pagos é um exemplo típico de decisão com base na emoção”.

Leocini & Silva (2000, p. 4), ao analisar a gestão do clube, afirmam que o modelo de gestão deve apresentar algumas características imprescindíveis como: modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos, no qual suas variáveis administrativas já estejam consolidadas; um modelo que contemple a lucratividade e/ou o desempenho em campo como metas ou resultados esperados; um modelo que possibilite facilidade ao acesso às informações necessárias para tal análise.

A exemplo disto pode-se citar alguns clubes estrangeiros que contemplam essas características, dentre os quais: o Barcelona da Espanha, o Bayern de Munich da Alemanha e o Manchester United da Inglaterra.

Portanto, o fato da maioria dos clubes brasileiros até hoje apresentarem sistematicamente situação deficitária, acarretando em endividamentos bancários, inadimplência fiscal e previdenciária, atraso nas obrigações trabalhistas e nos salários dos jogadores, sugere ainda mais a necessidade de qualidade na gestão de um clube, começando desde suas categorias de base, para que o retorno seja eficiente.

2.1.3. Organização

Organizar consiste em encontrar a melhor forma para executar o planejamento. STONER (1999) propõe que organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Sendo assim, Chiavenato (2000, p. 202) enfatiza que a segunda etapa do processo de administrar consiste em 3 fases:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

Por isso, o processo de organizar exige racionalização do trabalho objetivando minimizar desperdícios e otimizar produtividade para alcançar os resultados. Organizar significa buscar eficiência.

A estrutura organizacional é a forma como uma organização está dividida e hierarquizada. Ela define como é feita a gestão das suas atividades e a comunicação entre seus setores, visando atingir seus objetivos estratégicos.

2.1.3.1. Hierarquia

Segundo Morgan (1996, p.28), hierarquia é entendida como “a autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão.”

A estrutura hierárquica nas organizações advém da remota influência da Igreja Católica (MOONEY, 1947) e das organizações militares (MORGAN, 1996). A hierarquia ganhou mais peso com a teoria clássica da administração, e sua utilização ainda é muito difundida. Contudo, constantes movimentos administrativos, principalmente a partir do século XX, vêm questionando a hierarquização das organizações, propondo novas configurações, tanto administrativas quanto da estrutura organizacional, propriamente dita.

2.1.3.2. Diagnóstico Organizacional

Para se buscar um passo a diante, é necessário obter conhecimento acerca de sua própria situação. De acordo com Pedreira (2006), é preciso fazer levantamentos de dados sobre diversos aspectos da organização e de suas operações, à procura de pontos fortes e fracos. Ainda, propõe que essa ferramenta de gestão permite medir a efetividade de uma organização de acordo com uma perspectiva sistêmica.

Coopers e Lybrand (1996) definem diagnóstico organizacional como:

A atividade que, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhora o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas (COOPERS & LYBRAND, 1996, p.118).

Para Loriggio (2002), o administrador é necessário nas organizações devido à existência de problemas, sendo sua função solucioná-los de maneira eficiente e eficaz.

De acordo com Mansilla (1999), as necessidades de diagnosticar, avaliar e iniciar um processo de desenvolvimento organizacional podem ter entre outros, os seguintes motivos: o processo natural de crescimento da organização, o processo natural de deterioração da organização, problemas com produtividade e qualidade, aumento da complexidade da organização, autoconhecimento, aumentar a motivação e modificar a gestão.

Esses fatores que resultam no diagnóstico de um clube são consequências da busca pelo que o diferenciara dos demais. É possível que em poucos anos com uma estrutura organizacional definida, já se destaquem grandes gestores, principalmente na categoria de clubes de futebol brasileiros. Possuindo o maior conhecimento possível da organização, e também do ambiente que está inserido, resulta-se em uma série de vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

2.1.3.3. Cultura Organizacional

Maximiliano define cultura organizacional como:

O conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. [...] A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. (MAXIMILIANO, 1986, p. 59).

Em resumo, Maximiliano conclui que a cultura organizacional condiciona à administração das pessoas. E por mais que existam empresas do mesmo segmento produtivo, não existe um padrão para lidar com os indivíduos, pois cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura.

Ainda, explica que a cultura organizacional é transmitida a cada novo colaborador pelos colegas mais antigos, da mesma forma que novos conceitos

também são adquiridos. A cultura da organização é criada com ao decorrer do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que surgem na empresa e que resultaram em respostas e soluções. O mesmo autor também cita que:

A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo interno. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia a dia as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar. (MAXIMIANO, 2012, p. 433)

A formação da cultura organizacional baseia-se, assim, nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham (FEUERSCHUTTER, 1997).

De acordo com VALLE (2015), no cenário do futebol é raro encontrarmos clubes que possuem cultura organizacional sem depender de algumas pessoas chaves, normalmente os percursores dessa cultura. Diz ainda, que, práticas, comportamentos, crenças, estratégias e valores são personificados e estão em constante mutação dentro dos clubes de futebol.

2.1.4. Direção

Chiavenato (2000) alega que:

Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção (liderança): acionar e dinamizar a empresa. A direção (liderança) está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está relacionada diretamente com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. (CHIAVENATO, 2000, p. 7).

Dirigir consiste a etapa mais complexa do processo de administração. Para Stoner (1999) liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais.

2.1.4.1. Liderança

Inicialmente, devemos diferenciar liderança de poder hierárquico. A hierarquia em uma organização pode conferir o poder, no entanto, a autoridade só é possível através da liderança.

Liderança se refere ao estabelecimento de direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; engajamento de pessoas inspirando-as a superar obstáculos visando tornar esta visão uma realidade em um determinado período de tempo (KOTLER, 1999).

Não existe uma única definição aceita para liderança. Existe uma série de visões semelhantes que abordam o assunto. Para Bales e Strodtbeck (1951): “líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros do grupo”. Sendo corroborado por Hersey e Blanchard (1986), que explicam que liderança é quando alguém influencia o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, visando qualquer objetivo final, seja pessoal ou de terceiros, coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

Ainda que o tema ocasione diversas definições, sua essência é mantida. Maxwell (2008) romantiza seu conceito, defendendo a liderança de forma mais abrangente: disposição de assumir riscos, desejo apaixonado de fazer a diferença, se sentir incomodado com a realidade, assumir responsabilidades, enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros focam apenas nas dificuldades, disposição de se destacar no meio da multidão, inspirar outras pessoas com uma visão da contribuição que podem oferecer, integração do coração da mente e da alma, além da coragem e vontade de transformar sonho em realidade.

“Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004). É importante frisar que o papel de um líder pode ser exercido por qualquer indivíduo, não necessariamente precisando ser exercido apenas por uma pessoa que ocupe um cargo de liderança.

2.1.5. Controle

Controlar é saber se o que foi planejado e organizado está dando os resultados esperados, é medir o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. É fundamental o controle para garantir a eficiência e eficácia da Administração.

Stoner (1999) divide a função de controle em 4 elementos:

- (1) estabelecer padrões de desempenho;
- (2) medir o desempenho atual;
- (3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos;
- (4) caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas.

Sobre a finalidade do Controle, Stoner (1999, p.7) diz que através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido. De maneira semelhante, Chiavenato (2000) fala que a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

No entender de Mintzberg (2003, p. 11), "a estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas". Para o autor, estruturar uma organização consiste, fundamentalmente, em dividir tarefas (diferenciação) e coordená-las (integração). Uma vez que haja diferenciação, é necessário haver coordenação.

Portanto, através do controle é possível identificar se o processo está se desenvolvendo bem e melhorá-lo se possível ou se o processo está se desenvolvendo de maneira insatisfatória e propor ações corretivas ou novos direcionamentos para a Administração. É o controle que garante os bons resultados e a melhoria contínua do processo de administrar.

2.2.Gestão Esportiva

Segundo Slack (1997, p.5), uma organização esportiva é "uma entidade social envolvida na indústria do esporte, que tem objetivos e dispõe de uma estrutura definida e com fronteiras relativamente identificáveis". Nesse contexto, se encontram os clubes de futebol.

Não só nas sociedades modernas, as atividades esportivas sempre possuíram papel importante analisada sob o prisma social ou como atividade econômica, em todo o mundo.

O aumento considerável do número de praticantes de esportes no mundo, o surgimento de novas modalidades esportivas e os investimentos da mídia têm evidenciado que o esporte, pela sua crescente relevância econômica, tornou-se um dos grandes ativos financeiros para inúmeras empresas privadas (SANTOS et al, 2004).

O esporte moderno é dividido em três fases principais, conforme Aidar e Leoncini (2002):

1. Fase ancestral — prática cultural: ritual de guerra, lazer da nobreza e jogo popular:

2. Esporte amador: redefinição de significado e função, racionalização, filosofia política do esporte e conquista simbólica de massas;

3. Esporte profissional: redefinição de significado e função, reinterpretação popular e consolidação da indústria do espetáculo esportivo.

Sendo assim, podemos afirmar que o esporte do objeto de estudo, o futebol, se encontra em sua fase mais avançada, sendo uma indústria altamente rentável e que comove todo o planeta.

2.2.1. Modelo de Gestão e sua aplicabilidade em clubes de futebol

Diante da importância econômica que se têm atribuído ao futebol, somada à inserção da lógica de mercado nesse setor, assume-se que os aspectos econômicos, políticos, culturais e sociais permeiam essa prática desportiva (DACIN, 1999, p.317).

A indústria do futebol no Brasil e no mundo vem se desenvolvendo cada vez mais em busca da excelência, de forma que os clubes se estruturam como se fossem empresas.

Conforme Aidar e Leoncini (2002) de um lado existe a evolução da prática, representada pelos agentes ligados produção de espetáculos futebolísticos (clubes, federações) e produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, etc.), e de outro lado existe o consumo, caracterizado pelos compradores de bens ou serviços ligados ao futebol, mas que não participam da produção do espetáculo em si. É importante os clubes se estruturarem afim de maximizar ao máximo suas oportunidades.

Segundo PEDREIRA (2006), a evolução do consumo esportivo no país é acompanhada pela evolução do futebol amador para o profissional. De um esporte elitista do início do século XX, o futebol se tornou o esporte de longe, mais adorado e praticado do Brasil, com quase 50% de preferência da população, segundo a PARANÁ Pesquisas (2017).

No entanto, o mesmo autor afirma que:

O profissionalismo no futebol brasileiro, em sua grande maioria, é percebido somente dentro de campo, onde atletas e comissão técnica são profissionais com dedicação exclusiva aos clubes.

Diferentemente dos administradores, que trabalham no clube e dedicam apenas algumas horas do dia para atender a todas as atividades demandadas pela administração. (PEDREIRA, 2006, p. 6).

Sendo assim, a necessidade de profissionalização na parte administrativa em qualquer organização é evidente. No entanto, surgem questões conflitantes relacionadas ao tema, como: qual é o objetivo de um clube - maximizar lucros, acumular títulos ou aumentar o número de torcedores? Seriam estes objetivos compatíveis ou não?

No Brasil, o maior desafio para a gestão profissionalizada é a cobrança imediata por resultados. Aidar e Leoncini (2002) já haviam concluído que “uma gestão eficaz de recursos no negócio futebol só acontece se no fim da temporada, o resultado final for boa performance técnica, e caixa equilibrado”.

Já na Europa, de acordo com PEREIRA (2003), os resultados econômicos/financeiros e esportivo puderam comprovar as relações entre os principais fatores que regem a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes de futebol – desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários.

Independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, Leocinil & Silva (2000, p 3) destacam que este deve abranger definições, princípios e funções que atendam um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso. Tais objetivos podem ser avaliados através da satisfação do torcedor, produção eficiente e eficaz de talentos, viabilidade do clube etc.

Um exemplo na prática que pode ser citado é o do Manchester United. Após um longo período sem títulos e lucros, o clube resolveu inovar. De acordo com Leocinil & Silva (2000, p 4):

No final da década de 80, o problema da violência dos torcedores ingleses (os chamados *hooligans*) nos estádios de futebol deu origem a uma investigação profunda sobre suas causas. Tal investigação culminou com a publicação de um relatório chamado *Taylor Report* que, resumidamente, obrigava os clubes a investirem na melhoria das condições dos serviços prestados aos torcedores, ou seja, das condições dos seus estádios de futebol.

Graças ao relatório, foi realizada uma intervenção governamental no processo de valorização do futebol inglês, fazendo com que um dos maiores clubes da Inglaterra até então lançasse ações na bolsa de valores do país. Sendo assim, foi apresentado um caminho para que o clube se adeque às novas exigências da Lei,

bem como para que a família Edwards conseguisse realizar todo o investimento feito no clube e iniciasse a concepção de um novo paradigma de gestão.

Ainda segundo LEOCINI & SILVA (2000, p 5), os princípios de gestão usados pelo Manchester United interpelam três aspectos ou premissas estratégicas oriundas da missão do clube, resumidas da seguinte maneira: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização de receitas (fruto do desempenho em campo) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo sob diversas formas. Estes três pilares do modelo de gestão do clube inglês traduzem a estratégia global e procura equidade entre os interesses de todos no ambiente operacional do clube (sócios, acionistas, torcedores, governo, imprensa, patrocinadores e jogadores).

Um clube de futebol que assuma o modelo de sociedade empresarial tende a ter impulsionada uma mudança contundente no comportamento e postura gerencial de seus dirigentes. (...) os clubes passam a viver uma realidade – em termos de ter uma postura orientada para negócios, praticar uma interface mais profissional para o mercado, buscar equilíbrio financeiro de suas operações, assumir riscos das decisões tomadas – muito semelhantes às enfrentadas com aquela enfrentada por empresas normais de outros setores, o que exigiria uma postura muito mais eficaz dos dirigentes. (MATTAR, 2014, p.75)

No entanto, a mudança para o formato empresarial não significa certeza de sucesso. Essencialmente, uma boa gestão passa por responsabilidade, assertividade e transparência. Para MATTAR (2014), o sucesso de uma gestão está na transparência, independente se o clube atue em um formato empresarial ou não.

3. Métodos e Procedimentos de coleta e de Análise do estudo.

Este capítulo visa definir como o presente estudo será desenvolvido no que concerne aos métodos utilizados para pesquisa. Dessa forma, serão explicitados a seguir: o tipo de pesquisa que será desenvolvida, a seleção de sujeitos relevantes à amostra, o procedimento e os instrumentos de coleta de dados, o tratamento dos dados a ser coletados e, finalmente, as possíveis limitações do método de pesquisa desenvolvido.

3.1. Tipo de pesquisa

Com relação aos objetivos específicos, esta pesquisa teve um caráter qualitativo descritivo (estudo de caso), tendo em vista que este tipo de pesquisa visa, como o próprio nome diz, descrever o processo de gestão da categoria de base do Fluminense Football Club. Para isso, através de entrevistas e análise documental, buscou-se encontrar evidências de que o clube está adotando uma gestão profissional desde a base para se atingir resultados esportivos satisfatórios.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados

Os sujeitos de pesquisa escolhidos foram gestores e atletas ligados diretamente à categoria de base do Fluminense. Sendo assim, puderam-se obter diferentes perspectivas que corroboram com o tema analisado.

A seleção dos entrevistados foi simples: dois gestores que atuassem atualmente nas categorias de base do clube, e três atletas de diferentes categorias.

Os entrevistados foram selecionados, devido à rede de relacionamentos do pesquisador, sendo indicadas pessoas com este perfil para a pesquisa.

3.3.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados.

As entrevistas, de cunho qualitativo, buscaram descrever e analisar em que medida as práticas adotadas da gestão da categoria de base no Fluminense se aproximam do modelo de uma gestão profissionalizada.

Para tanto, foram elaborados dois roteiros (anexo 1 e 2) com o objetivo de guiar a entrevista, para que fossem abordados os temas objeto do estudo. A partir destes roteiros, diferenciados para gestores e atletas, o entrevistado teve liberdade para explicitar as medidas adotadas ou percebidas, por essa nova gestão.

Ainda, buscou-se elementos de entrevistas já realizadas acerca do mesmo assunto, com figuras importantes dessa gestão, como Marcelo Teixeira e Paulo Autuori, que foram realizadas através de meios de comunicação, a fim de corroborar com as entrevistas aqui apresentadas.

Com estes elementos, acreditou-se que a pesquisa agregaria maior valor, visto que cada entrevistado teve a liberdade de expor suas percepções acerca desse recém-implantado modelo de categoria de base, podendo, assim, falar de pontos e aspectos que não teriam sido inicialmente escolhidos para fazer parte do escopo de uma entrevista fechada.

3.4.Limitações do estudo

O método adotado neste estudo se baseou em uma estratégia qualitativa, realizando entrevistas em profundidade, selecionando os respondentes por conveniência.

Uma das limitações a ser ressaltada se baseia no fato de que há outras variáveis que não foram consideradas na seleção dos sujeitos. Tal limitação, oriunda do fato de que foram escolhidas apenas as pessoas que estão envolvidas ou que estão acompanhando de perto essa gestão, a fim de comprovar se o Fluminense está adotando técnicas administrativas profissionalizadas desde a sua categoria de base. Ainda, como se trata de entrevistas que contam com a participação de diferentes pessoas e diferentes tipos de envolvimento, pode haver inverdades e variações de interesses por parte dos envolvidos.

Além disso, não foram encontradas muitas limitações no desenvolvimento da pesquisa, visto que foram entrevistadas pessoas-chaves deste processo de gestão profissionalizada implementado em Xerém.

No Brasil, por ser um tema considerado “novo”, ainda há poucos livros, documentos formais sobre a gestão profissional de clubes de futebol, menos ainda, relacionados à gestão profissionalizada de uma categoria de base.

4. Apresentação e análise de resultados

4.1. História: Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras (CTVL)

Pioneiro desde sempre. Antes de qualquer clube carioca sonhar em possuir um centro de treinamento próprio, antes mesmo de se passar pela cabeça dos dirigentes a importância de um centro de treinamento de excelência para o seu time profissional, o Fluminense já assinava a escritura do terreno que hoje abriga o Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras, para sua categoria de base.

Em seu aniversário de 79 anos, em 21 de julho de 1981, o terreno que pertencia à Associação dos Taifeiros da Marinha e era administrado pelo Serviço de Patrimônio da União, foi cedido ao clube pelo então Presidente da República General João Baptista de Figueiredo.

De fato, o principal objetivo do presidente Sylvio Kelly dos Santos, na época, era a preservação do Estádio das Laranjeiras, o primeiro estádio de cimento construído no Brasil e também, local dos treinos do time profissional do Fluminense. No entanto, anos mais tarde Xerém veio a se tornar um celeiro de jovens jogadores, recebendo diariamente mais de 400 garotos, com idades de 9 a 20 anos, com toda a infraestrutura e processos bem-definidos para o desenvolvimento dos jogadores.

Mais precisamente, o Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras conta hoje com seis campos de treinamento e um de jogo, prédio administrativo, concentração e o Hotel Concentração Telê Santana, distribuída numa área utilizada de cerca de 100 mil m².

Sendo assim, não tardou ao clube se tornar uma referência quando o assunto é categoria de base no país. Antes mesmo da criação do CTVL, o clube já acumulava importantes conquistas no âmbito nacional, como a Copa São Paulo de Futebol Junior nos anos de 1971, 1973, 1977, 1986 e 1989. No entanto, o número de conquistas cresceu exponencialmente a partir do ano de 1999, período o qual o CT começou efetivamente a funcionar.

Dentre as mais importantes podemos destacar: o 8º Torneio de Oberndorf de Juniores (Alemanha) em 2001, bicampeonato Mundial (Manchester United Premier

Cup, na Inglaterra) em 2005 e 2008, o bicampeonato do Mundialito de Juniores (Emirados Árabes Unidos) 2005 e 2008, 36º Torneio Internacional de Futebol de Monthey na Suíça (juniores) 2006 e 25ª edição da Milk Cup Sub-17 (na Irlanda), em 2007.

O Fluminense desde sempre, orgulha-se do trabalho desenvolvido em Xerém não só pela conquista de importantes títulos internacionais e sua fama de bom formador, difundindo pelo mundo a tradição tricolor, mas, principalmente, pelo desenvolvimento da formação e qualificação de atletas e cidadãos.

4.2. Introdução: a Flu-Sócio e a revolução em Xerém.

“De Carandiru a paraíso, Flu encerra primeira etapa de melhorias em Xerém.”

(ESPN, Entrevista realizada em: 13/04/2012).

Carandiru. Foi assim que foi chamado o Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras por um atleta do clube ao final de 2011, início do mandato de Peter Siemsem na presidência.

Até a chegada ao “paraíso”, o caminho foi longo. O trabalho não começou apenas em 2011, mas sim desde a gestão de David Fischel, ao final dos tenebrosos anos 90. Na gestão da Flu-Sócio, iniciada após a consagração do título brasileiro em 2010, o projeto se intensificou e ganhou a forma que vêm até hoje se desenvolvendo ainda mais.

Uma das primeiras ações da gestão foi a completa reformulação da estrutura de Xerém, a qual estava abandonada pelo grupo que presidia o clube anteriormente. Um dos pilares da campanha vencedora do atual grupo político que comanda a instituição foi a promessa de não faltar investimento ao setor que é considerado essencial para a sobrevivência do clube: sua categoria de base.

Xerém é uma das prioridades desta gestão. Cuidar da base é investir no futuro. A situação que encontramos era gravíssima. Os atletas viviam em espaços insalubres. Determinei, de imediato, que todos os residentes fossem transferidos para o Hotel Concentração Telê Santana, próximo ao CT, até que as obras terminassem. Estou muito feliz com a entrega desta primeira etapa. Hoje, oferecemos condições dignas, à altura do Fluminense. (PETER SIEMSEN. Entrevista ao Globoesporte.com. em: 12/04/2012).

Foi a 1ª grande transformação realizada no espaço desde sua inauguração oficial, em 1995. Neste primeiro momento, foram recuperados todos os 30 quartos

do alojamento, com capacidade para 96 moradores, e os dois campos principais. Além disso, foram instalados novos computadores na sala de internet e uma central de monitoramento com 22 câmeras, para dar mais segurança aos 320 atletas que circulam ali diariamente.

Os quartos também foram completamente restaurados, incluindo a parte hidráulica e elétrica, impermeabilização e o sistema de exaustão. Todos os cômodos agora contam com aparelhos de ar-condicionado, televisores com tela de LCD, ventiladores, escrivaninha para estudos, camas e armários novos. Desse modo, o jovem atleta pôde se sentir mais confortável dentro do clube, se realizando o quanto o clube preza pelo seu bem-estar e investe em seu desenvolvimento.

Já em relação aos campos, o principal, com dimensões oficiais de 105 x 70 metros, e no campo dois, com 100 x 65 metros, foram implantados a mesma grama utilizada no estádio Nilton Santos e adicionados sistemas de irrigação e drenagem com padrões internacionais. As cadeiras azuis do Maracanã (antiga Geral) foram instaladas na arquibancada do campo principal.

Realizada a reformulação estrutural, a primeira parte da revolução, foi necessária também a mudança na mentalidade e planejamento do clube, passando por mudanças essenciais também na formação de seus atletas.

O Fluminense de hoje, não se preocupa mais em formar apenas grandes jogadores. O lema: "Faça uma pessoa melhor, que você terá um jogador melhor." foi implementado pela gestão atual que comanda o clube, mais precisamente pelo diretor-geral da base, Marcelo Teixeira. Além de todo o trabalho realizado dentro dos campos com treinamentos que respeitam a metodologia e filosofia única de jogo de Xerém, acompanhado de perto por grandes profissionais, os jogadores da base do Fluminense participam de palestras, cursos e atividades sociais que aumentam o horizonte de conhecimento e desenvolvem o sistema cognitivo dos jovens, para que estes se tornem cidadãos mais completos.

O Fluminense já detinha uma das três melhores categorias de base do Brasil – senão a melhor- em termos de títulos e resultados. No entanto, o clube parecia ter se estagnado e se acomodado com essa ideia. Assim sendo, junto à revolução física que se passava em Xerém, mudaram-se também suas ambições para esta parte importante do clube.

Sua nova visão era "modesta". Ser o maior da América do Sul e um dos maiores do mundo em termos de gerar revelações. Formar jogadores com

excelência para a equipe profissional do Fluminense sempre foi o grande objetivo das divisões de base do clube. Porém pode-se dizer que a partir dessa nova gestão, o Fluminense segue um caminho diferente dos demais clubes nacionais. Um caminho próprio. Com objetivos definidos e bastante claros que tem como uma das metas criar uma identidade/marca própria de formação e desenvolvimento de atletas dentro do cenário do futebol brasileiro, sul-americano e mundial.

4.3. Análise das entrevistas

4.3.1. Visão dos Gestores

Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com gestores-chave que atuam no Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras:

- Marcel Giannechini – Coordenador de Desenvolvimento e Integração
- Marcelo Veiga – Coordenador Técnico das Categorias de Base

A partir das respostas coletadas, que puderam corroborar com as entrevistas já realizadas por outros meios de comunicação com outros gestores importantes da categoria de base do Fluminense, pôde-se conhecer ainda mais sobre a realidade que está sendo implantada no clube e suas estratégias para atingir seus resultados.

4.3.1.1. Importância de uma gestão profissional em uma categoria de base de um clube brasileiro.

Atualmente, o futebol brasileiro vive grave situação financeira. Apesar dos valores astronômicos que envolvem o esporte em nosso país, poucos são os clubes que apresentam uma operação financeira positiva ao final do ano.

Todos os clubes precisam vender atletas para fechar as contas. Mas quando você tem de vender muitos atletas e ao mesmo tempo tem de gastar muito para repor as saídas a conta vai continuar desequilibrada. Você vai passar a vender atletas ao longo da temporada e não vai sair do buraco. (CÉSAR GRAFIETTI, Relatório do Itaú BBA, 2017)

No Fluminense, o panorama não é diferente. Frequentemente, o clube tem de se desfazer dos seus atletas para que possa cumprir com suas obrigações. E em

quase todas as oportunidades, os melhores ativos do clube são os provenientes das suas divisões de base. Atletas trabalhados desde muito jovens, criando laços de identidade, e sendo o clube o maior detentor de seus direitos de transferências.

O atual coordenador técnico de todas as divisões de base do clube, Marcelo Veiga, que está diretamente envolvido no setor há mais de 14 anos, nos resume como é a situação vivida pelos clubes no país e como vê nas soluções caseiras uma forma dos clubes saírem dessa situação.

Um clube de futebol não sobrevive sem sua categoria de base aqui no Brasil. Repare os outros clubes: todos que não possuem cotas televisivas exageradas precisam de receitas extraordinárias (venda de jogadores) pra fechar as contas no final do ano. O futebol no Brasil não é rentável, apesar de movimentar milhões de reais. Toda gestão profissional em uma organização é positiva, e isso não é diferente em uma categoria de base. Se você tem processos, planejamentos, controle e estruturas bem definidas pra se chegar ao seu objetivo, você alguma hora vai acertar. (Marcelo Veiga, Coordenador Técnico das Categorias de Base).

Envolvido diretamente no processo de reestruturação de Xerém, Marcelo Giannechini, que é pós-graduado em Gestão Esportiva pela PUC-Rio, destaca a importância de uma gestão profissional em um clube de futebol como um todo:

Por mais que o futebol seja um esporte de resultado, tradicionalmente no Brasil, o qual as pessoas o levam na paixão, o futebol essencialmente ainda é um negócio de faturamento milionário. O Fluminense é uma “empresa” que possui cerca de 450 atletas - entre base, profissional, Europa e emprestados; quase 300 funcionários; uma folha de pagamento de 6 a 8 milhões de reais; um faturamento de quase R\$ 300 milhões ao ano é necessário uma gestão profissional pra isso. Quando conseguimos nos organizar financeiramente, podemos melhorar nossa infraestrutura, investir em capacitação de profissionais e assim, buscar uma melhor formação aos nossos jovens talentos, para que não se tornem apenas bons jogadores, mas sim melhores atletas e pessoas. (Marcelo Giannechini, Coord. de Desenvolvimento e Integração).

De acordo com a análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiro, realizada pelo Itaú BBA, gestões que busquem colocar ordem na casa e tornem seus clubes sustentáveis, terão a chance de se perpetuar na ponta dos campeonatos nos próximos anos.

Ao serem entidades políticas, que dependem de eleição e mudam sua gestão de tempos em tempos, não há incentivo a pensar em longo prazo, se as conquistas estão a um passo de distância. O problema, é que todos os anos todos os clubes começam do zero, e estão a um passo de distância da glória. Só um será campeão. E

poucos se sustentam nessa condição por muito tempo, justamente porque só pensam na próxima conquista. (CÉSAR GRAFIETTI, Relatório do Itaú BBA, 2017)

O Fluminense atravessa justamente, esse período de transição em sua história, que se pode dizer que teve início em sua época mais sombria, dos seus 116 anos de existência. Em 1999, quando o clube estava na 3ª Divisão do Campeonato Brasileiro, iniciou-se uma parceria que trouxe inegáveis benefícios ao clube. Foram 15 anos do que veio a se tornar a mais longeva parceria do futebol brasileiro. Em meio a investimentos milionários e títulos, também vieram questionamentos e polêmicas. Será que o clube conseguiria caminhar com suas próprias pernas, após a saída da patrocinadora?

Ao ser indagado sobre o modelo organizacional vigente no clube atualmente (pergunta 2), Marcel nos explica os percalços que o clube enfrentou ao longo da parceria com a ex-patrocinadora, e de que maneira o Fluminense vem atuando de forma que se torne sustentável ao longo dos próximos anos.

Em 2012, tínhamos a Unimed injetando valores astronômicos no clube, e sabíamos que eventualmente essa parceria iria acabar. O que nem todos falam, é que ao mesmo tempo em que a parceria era realmente muito boa pro clube - quando podíamos contar com estrelas no elenco profissional, jogadores de muita qualidade disputando títulos e etc - ela também tinha o seu lado "ruim". A Unimed e seu padrão de investimento no clube, ofuscava a projeção dos nossos novos talentos e seu lançamento no profissional. Sendo assim, precisávamos estabelecer um plano de carreira, a fim de garantir uma melhor utilidade desses atletas, e fazer com que o Fluminense se beneficie com isso. Alinhamos então os processos e preenchemos todas as pontas. Desde à captação dos jogadores, passando pelo processo completo de formação de um atleta, até o retorno técnico esperado (utilizado no profissional do clube) e conseqüentemente, podendo ser vendido no futuro para reinvestimento em todo esse processo. (Marcel Giannchini, Coord. De Desenvolvimento e Integração).

Todos os clubes precisam analisar seus pontos fortes e oportunidades, para que saibam de que maneira devam atuar no mercado. Alguns clubes possuem torcidas maiores, mais consumidores em potencial, conseqüentemente mais cotas televisivas, e isso dificilmente será alterado de um ano pra outro.

Sendo assim, o Fluminense optou por, a partir de 2011, investir em uma área do clube, que sempre foi rentável, porém que nunca teve sua devida atenção. Ainda em relação ao modelo organizacional adotado nas categorias de base do clube,

Marcelo Veiga ressalta alguns pontos que definiram objetivos e que corroboram para a análise se o clube vem utilizando um modelo de gestão profissional:

Hoje temos objetivos traçados e meios de atingir esses objetivos bem definidos, em relação às nossas categorias de base. Nós visamos ser referência no mundo em identificação, desenvolvimento e revelações de jogadores profissionais de futebol até 2022. Tendo como missão formar em excelência atletas de futebol não apenas no âmbito esportivo, mas também no âmbito social e humano. Através de métodos de planejamento e controle, realizados pelo clube, acredito que caminhamos pra um modelo único, difícil de afirmar se é o melhor ou o pior, mas que pode sim ser considerado um modelo de gestão profissional. (Marcelo Veiga, Coord. Técnico das Categorias de base)

Após definidas missão e visão, o clube reformulou todo o seu processo de formação, programou novos métodos e desenvolveu os que já estavam introduzidos no clube.

Sendo assim, para avaliar a atual estrutura organizacional do clube, foi pedido aos gestores que realizassem uma comparação entre a gestão passada e a atual. Marcel destrincha sem meias-palavras sobre como era Xerém antigamente, e como o clube vem se esforçando para se organizar:

Nosso centro de treinamento era chamado de Carandiru. Estávamos jogados às traças. Como uma base reconhecida até internacionalmente poderia seguir dessa forma? Podemos dizer que estamos em um processo. Apesar de lento, anos-luz já a frente no quesito organização das gestões passadas no clube. Hoje contamos com um organograma bem definido, passando pela estrutura de cargos relacionados ao futebol e também administrativos, englobando todos nossos processos já ditos, de captação, desenvolvimento e transição. (Marcel Giannchini, Coord. De Desenvolvimento e Integração).

4.3.1.2. Planejamento Estratégico

Como dito anteriormente, o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de clube futebol é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais, etc.

“Eu tenho uma pesquisa que, desde que Xerém foi criado, a base gerou três vezes mais o que foi gasto. A base deu lucro. A gente não faz jogador para vender, faz jogador para ser campeão.” (MARCELO TEIXEIRA, Entrevista globoesporte.com, em 07/10/2017).

O objetivo do investimento em Xerém sempre foi o mesmo. Desde a sua criação, até os dias de hoje, formar jogadores diferenciados para obter retornos técnicos em campo no profissional, sempre foi a meta. No entanto, o que se desenvolveu ao longo dos anos foi a maneira que o clube buscou, a fim de obter esse resultado.

Sendo assim, foi perguntando aos gestores há quanto tempo o clube possuía um planejamento próprio voltado às suas categorias de base, e se este planejamento já estava consolidado nas divisões de base do clube (pergunta 6):

Apesar de falho, o Fluminense sempre teve um planejamento estratégico em sua categoria de base. No entanto, a partir de 2011, isso mudou. Xerém foi definido como um ponto estratégico do clube, onde deveríamos extrair mais, até porque, o patrocínio que injetava milhões no clube não seria pra sempre. Para isso, era necessário reestruturar o planejamento e melhorá-lo. Foi do nosso gerente-geral da base, Marcelo Teixeira, que está no clube há mais tempo que eu, a ideia de melhorarmos nosso processo, passando pelo setor de captação, e estendo-o até a compra de um clube na Europa, o Flu STK Samorin. (Marcel Giannechini, Coord. De Desenvolvimento e Integração).

Acompanhados pelo novo lema, instituído por Marcelo Teixeira, “faça uma pessoa melhor, que teremos um melhor jogador”, podemos hoje relacionar o sistema de formação do clube com o sistema de formação educacional que vigora no país.

O Fluminense tem um trabalho de formação completo, integrado e que se preocupa com o início, com o meio e com o fim de cada atleta de Xerém. Nossos meninos chegam ao clube bem novinhos, através do futsal ou das escolinhas oficiais, o Projeto Guerreirinhos. É o nosso Jardim de Infância. É onde começamos a trabalhar o cognitivo dos meninos, respeitando a idade e a metodologia única que criamos para toda nossa base (...). (Marcelo Teixeira, Gerente Categorias de Base).

O projeto de formação do clube, atualmente se inicia no trinômio Xerém-futsal-Guerreirinhos. Cada um com diferentes estruturas e orçamentos, porém intimamente interligados, com uma só finalidade.

Marcel comenta como foi criada a metodologia que serviu para guiar quais atletas seriam buscados pela etapa de captação do clube, através do projeto Guerreirinhos, ou pelo futsal. Análise que demonstra que o clube realizou etapas de diagnóstico organizacional, analisando o ambiente interno e suas forças, seguindo uma metodologia histórica.

Primeiro, realizamos um estudo histórico detalhado dos principais times campeões do Fluminense, qual estilo de time que mais tivemos sucesso, times que a torcida mais se identifica. Baseado nisso, desenvolvemos uma metodologia buscando um modelo ideal, um perfil de atleta a ser buscado. Após isso, tivemos que buscar a melhor forma de que isso seria atingido. (Marcel Giannechini, Coord. Desenvolvimento e Integração)

O Fluminense é um dos poucos clubes do Brasil, e o primeiro no Rio, que têm o futsal totalmente voltado para a formação de jogadores para o futebol de campo. São mais de 100 atletas atualmente que vieram do futsal do clube, e mais de 10 profissionais que trabalharam representando o Fluminense nas quadras. Com categorias que se iniciam a partir dos sete anos de idade, o departamento busca o desenvolvimento cognitivo, pensamento rápido e dribles dos atletas até demonstrarem seus potenciais no campo.

O Guerreirinhos foi criado em 2012, impulsionando a abrangência de captação de novos talentos. Atuando sob a forma de escolhinhas de futebol, o projeto além de auxiliar na captação de jogadores, gera uma renda mensal aos já combalidos cofres do clube. Ao contrário do que acontece na maioria dos clubes, as escolinhas oficiais não são produtos do marketing do Fluminense. Elas fazem parte do sistema de captação de Xerém e ajudam a trazer para base do clube grandes jogadores.

Ao final do ano de inauguração, eram 20 as unidades ativas em seu formato atual (filosofia única, diretrizes do clube bem definidas, etc.). Hoje, o Fluminense já conta com mais de 60 franquias por todo o Brasil, e em países como Argentina, Chile e Paraguai.

Uma vez identificados, os talentos em potencial começam a revezar os treinos entre as escolinhas e o CT de Xerém. Hoje, dos 300 atletas que compõem a base tricolor, 32 — ou cerca de 10% — trilharam este caminho.

É importante frisar, que o projeto ainda tem perspectivas otimistas pro futuro. A mesma crise econômica que levou o clube a investir em suas crias no time

profissional fez com que muitos pais retirassem os filhos das escolinhas. Mas com a retomada econômica, o Fluminense admite contar com um aumento nos aspirantes a “moleque de Xerém” no futuro.

Finalizado o processo de captação e perpetuação do atleta no clube, a próxima etapa do processo foi a de desenvolvimento na formação. Não apenas de um grande jogador, mas sim na formação de uma grande pessoa.

É em Xerém que nossos jogadores se desenvolvem e se qualificam para atuarem no primeiro time. É como se fosse o ensino fundamental, médio e a faculdade. Fazemos um trabalho sério, preparando os jogadores para o futuro. Além da parte técnica, física, tática, queremos formar um melhor cidadão, pois percebemos que com mais cultura e mais conhecimento, os meninos rendem melhor. (Marcelo Teixeira, Gerente Categorias de Base).

Em Xerém, os atletas são trabalhados para que adotem a mesma filosofia de jogo, em todas as categorias. Priorizando o jogo bonito, a forma de jogar de todos os times, do sub-11 ao sub-20 têm de se basear em seis pilares: Posse de bola objetiva, busca constante por espaço, intensidade de jogo, futebol com prioridade no passe e no drible, busca na recuperação da bola e Fair Play.

O coordenador técnico da base, Marcelo Veiga, detalha por que decidiram optar por essa filosofia de jogo em toda a categoria de base do clube, explicitando o modelo de diagnóstico organizacional realizado pelo clube:

Entendemos, após algumas pesquisas, que esta filosofia é a que mais agrada ao torcedor do Fluminense. O tricolor gosta de ver seu time jogando de forma ofensiva e envolvente e é isso que queremos. Buscamos preparar nossos times da base assim. É importante deixar claro que estamos falando da base, uma filosofia e uma metodologia preparada para a formação, do sub-11 ao sub-20, sendo adaptada também ao futsal. Para conseguir colocar estes seis pilares 100% em prática ainda vão levar algum tempo, mas já conseguimos percebê-los nas partidas dos nossos times da base. (Marcelo Veiga, Coord. Técnico das Categorias de Base).

Além de todo o trabalho realizado dentro dos campos com treinamentos que respeitam a metodologia e filosofia única de jogo de Xerém, que já estava bem estruturado e garantia resultados, os jogadores passaram a receber um reforço pedagógico. Agora, recebem aulas, palestras, participam de projetos de cidadania, realizam cursos de inglês, tudo para que se tornem cidadãos mais completos. Ainda,

recebem palestras com temas específicos como história do Fluminense e do CT Vale das Laranjeiras, perigos das drogas, doenças sexualmente transmissíveis, importância da imagem, melhores formas de se utilizar as mídias sociais, legislação esportiva e sustentabilidade.

Este é o momento de maior proximidade do jovem talento do clube com o time profissional. A partir dos 16 anos, o atleta que se destaque em sua categoria já é um potencial atleta ao time principal do Fluminense. Principalmente por conta de questões físicas, e por aspectos de jogo ainda não desenvolvidos completamente (questões mentais e táticas), são poucos os jovens que assumem esta responsabilidade tão cedo.

No entanto, o Fluminense, através do período em que Marcelo Teixeira esteve trabalhando na categoria de base do Manchester United, pôde concluir que nem sempre os atletas atingem seus potenciais máximos nesse período. Nesse contexto, O Fluminense adquiriu o STK Fluminense Samorin, que atualmente participa da Liga II da Eslováquia, com o objetivo de proporcionar em solo europeu o desenvolvimento final do atleta de futebol realizado em um contexto técnico, tático, físico e mental, dentro do mercado mais avançado de futebol do mundo.

Com o STK Fluminense Samorin poderemos fazer isso de uma forma mais controlada, é a evolução do Plano de Carreira. O nosso projeto na Europa é a pós-graduação destes meninos. O jogador sai de Xerém com um bom conhecimento, mas vai para uma formação de nível muito mais elevado, enfrentando uma intensidade de jogo maior do que se encontra na base brasileira, enfrentando jogadores até 15 anos mais velhos que eles. (Marcelo Teixeira, Gerente Categorias de Base).

Conclui-se que, com a experiência de viver sozinho em um país com uma cultura completamente diferente do que estão acostumados; tendo que se adaptarem a novos idiomas, tipos de comida e clima aos quais nunca antes haviam se submetido, o atleta tem a oportunidade de se desenvolver como homem, o que evidencia os traços da cultura organizacional implementada desde o início da gestão.

Ainda, devido aos diferentes conceitos de treino, táticos, físicos e técnicos, somado ao maior tempo de utilização desses atletas em campo em competições de relativa competitividade, fazem com que os jogadores voltem melhores jogadores

para o profissional do Fluminense, auxiliando a atingir o objetivo principal do planejamento estratégico das divisões de base.

Nessa conjuntura, Marcel e Marcelo (Coord. Integração e Desenvolvimento e Coordenador Técnico da Categoria de Base, respectivamente) são sinceros em relação à questão se o Fluminense monitora o que os outros clubes fazem para atingir melhores resultados. Embora sempre atentos às novidades que estão acontecendo na base de outros clubes, Xerém busca se diferenciar dos demais e buscar um caminho próprio.

4.3.1.3. Organização

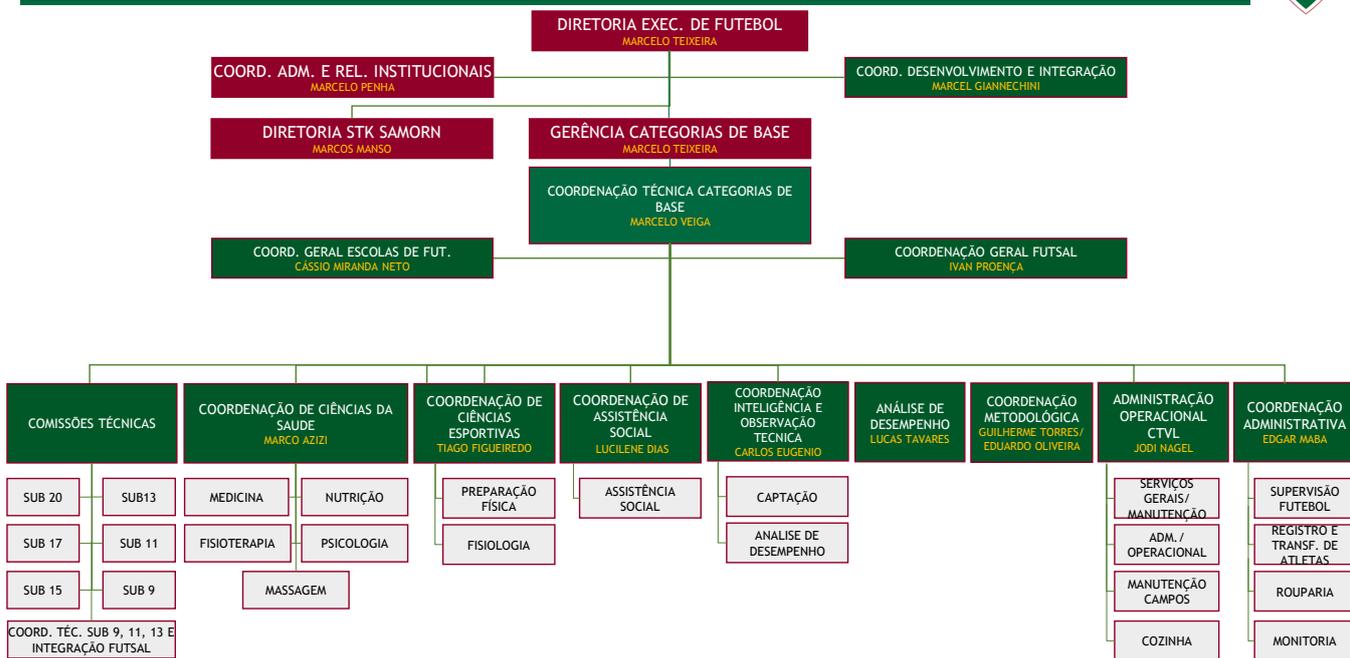
Uma das primeiras ações da nova gestão de Xerém foi a reestruturação organizacional. Isto é, a forma como uma organização está dividida e hierarquizada. Ela define como é feita a gestão das suas atividades e a comunicação entre seus setores, visando atingir seus objetivos estratégicos.

Marcel nos conta como a hierarquia era deficitária antigamente e gentilmente, dispõe o organograma completo (ANEXO III) explicando detalhadamente como está bem definida toda a categoria de base do Fluminense nos dias de hoje:

“Antigamente, não sabíamos nem quem era o coordenador geral da base. Os cargos não eram bem definidos, e não havia, claro, transparência com a torcida.” (Marcel Giannellini, Coord. Integração e Desenvolvimento).

A seguir, podemos comprovar como os coordenadores dos estágios de todos os processos de formação de um atleta do Fluminense, atuam em conjunto:

Estrutura organizacional
Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras



Como podemos observar, Marcelo Teixeira atua como o cargo máximo do trabalho realizado em Xerém. Foi ele o grande entusiasta da nova cultura organizacional introduzida no clube, e conseqüentemente, do novo método de trabalho. O que está de acordo com o pensamento de VALLE (2015), o qual afirmava que no cenário do futebol é raro encontrarmos clubes que possuem cultura organizacional sem depender de algumas pessoas chaves, normalmente os precursores dessa cultura. Diz-nos ainda, que, práticas, comportamentos, crenças, estratégias e valores são personificados e estão em constante mutação dentro dos clubes de futebol.

De fato, sem a liderança e direcionamento do Marcelo, o Fluminense não poderia se orgulhar do slogan que norteia cada ação tomada na base do clube: “Faça uma pessoa melhor, que teremos um melhor jogador”.

Em nenhum outro lugar esse ponto fica mais evidente do que na nova visão e missão da reformulada categoria de base do FFC, explicada pelo coordenador técnico, Marcelo Veiga:

Nós visamos ser referência no mundo em identificação, desenvolvimento e revelações de jogadores profissionais de futebol até 2022. Tendo como missão formar em excelência atletas de futebol não apenas no âmbito esportivo, mas também no âmbito social e humano. (Marcelo Veiga, Coord. Técnico das Categorias de Base).

Para que tudo dentro dessa organização funcione, também se torna essencial elaborar métodos de controle. Sendo assim, foi perguntado aos gestores se existem um controle e monitoramento sobre os profissionais que não atinjam seus resultados esperados e que indicadores são utilizados para evidenciar esse controle.

A partir da experiência adquirida pelos 14 anos de clube, Marcelo Veiga, pôde implementar um sistema que monitore todos os atletas que hoje atuam em Xerém, e conseqüentemente os profissionais das comissões técnicas.

Eu sou o encarregado de monitorar nossos profissionais de cada comissão técnica, de cada categoria. Temos um software que gera o que chamamos de planos de ação. São planilhas com os “stats” de cada jogador: força, habilidade, dedicação, fundamentos de jogo (passe, drible, cruzamento, etc...). A cada jogo, os atletas são analisados pelos treinadores e comissão, um a um com notas de 1 a 5 em todos seus stats; e apontando características onde o atleta deva melhorar ou se dedicar mais. Ao longo de cada 3 meses, as médias de cada atleta são avaliadas e os treinadores passam os feedbacks aos jogadores. Se no decorrer do ano, o jovem atleta não demonstrar evolução em decorrência dos feedbacks, nós decidimos se vamos ou não liberar o garoto. Meu trabalho é verificar se os atletas estão apresentando melhora nos pontos apontados durante o tempo de avaliação, e ver qual é o motivo se no caso, a melhora não acontecer: se a culpa é do atleta, ou se os treinadores não estão aplicando treinos específicos, para a melhora dos atletas. (Marcelo Veiga, Coord. Técnico das Categorias de Base)

Por último, foi pedido que os entrevistados citassem alguns indicadores que pudessem evidenciar a melhoria de desempenho organizacional após a implantação da administração profissional na gestão atual do clube.

Marcelo aponta que as vendas do clube melhoraram em quantidade, e em qualidade. Além disso, cita a quantidade de títulos que a base do clube vem colecionando ao longo dos últimos anos.

Ambos os entrevistados concordam que outro indicador é a maior utilização dos atletas da base no time principal. Devido às oportunidades que o Fluminense oferece, o jovem ingressa no time principal mais preparado, experiente, e com um laço de identificação maior com o clube.

4.4. Panorama atual

Os indicadores demonstrados pelos coordenadores da base do clube não mentem. Apesar de sempre conhecido por ser um clube formador, que colecionava títulos nas divisões de base, o Fluminense, só após a revolução realizada em Xerém a partir de 2011, encontrou uma forma de extrair o máximo potencial da sua fábrica de jovens talentos. E que ainda está em evolução.

As Crias De Xerém			
JOGADOR	ANO	DESTINO	VALOR (EM MILHÕES DE R\$)
Roger	2000	Benfica	10.4
Carlos Alberto	2003	Porto	8.75
Rodolfo	2004	Dínamo de Kiev	7.6
Antonio Carlos	2005	Ajaccio	2.78
Diego Souza	2005	Benfica	4.5
Marcelo	2006	Real Madrid	17.3
Rafael	2008	Manchester United sub-18	4
Fábio	2008	Manchester United sub-18	4
Lenny	2008	Desportivo Brasil	1.5
Thiago Silva	2008	Milan	32.1
Maicon	2010	Lokomotiv Moscou	10.3
Alan	2010	RB Salzburg	8
Wellington Silva	2010	Arsenal	10
Fabinho	2012	Rio Ave	1
Wallace	2012	Chelsea	15
Wellington Nem	2013	Shakhtar Donetsk	25
Digão	2014	Al-Hilal	6
Kenedy	2015	Chelsea	31.26
Gerson	2015	Roma	60
Biro Biro	2015	Shanghai Shenxin	5.4
Marlon	2016	Barcelona	17.2
Wendel	2018	Sporting	29.14

Figura 2- Vendas da categoria de base do Fluminense desde 2000. Fonte: ESPN

A partir do início das operações do Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras em função das atividades da divisão de base do clube, apenas duas transações realizadas chamam a atenção no decorrer dos 10 primeiros anos. E ambas possuem um ponto em comum. Hoje, se tratam de jogadores indiscutíveis da seleção brasileira, e figurantes assíduos dos melhores jogadores do mundo em

times eleitos pela FIFA. No caso do Thiago Silva, até hoje sua transferência é cercada de incertezas em relação a valores, sendo ventilado que existe a possibilidade do Fluminense não ter recebido nada, devido ao seu contrato encerrado pelo clube.

Em 10 anos, contabilizados até a venda de Maicon, que foi realizada no começo de 2010, onze jogadores foram vendidos, rendendo aos cofres do clube um montante de 103 milhões de reais. Uma média de R\$ 9,3 milhões por jogador.

A partir da revolução iniciada em Xerém até os dias atuais (oito anos passados) o Fluminense vendeu a mesma quantidade de jogadores que toda a década passada. Onze jogadores no total, que por sua vez, renderam ao clube cerca de 208 milhões de reais. O que resulta em um valor médio de quase R\$ 19 milhões a cada venda realizada. Um aumento percentual de 102%. Vale ressaltar que ainda estamos em 2018, e o clube continua com a política de apostar em jogadores formados em Xerém, tendo jovens como Pedro, Ibañez, Ayrton Lucas, atualmente como pilares do time e frequentemente sondados por clubes europeus.

É importante salientar, que mesmo em grave crise financeira institucional, o clube continua se desdobrando pra não se desfazer de seus melhores jogadores por valores que considera abaixo do ideal.

Mesmo após o rompimento com a ex-patrocinadora, o Fluminense têm se demonstrado competitivo dentro de campo. Disputou a vaga pela Libertadores da América em 2015 até a penúltima rodada do Campeonato Brasileiro; e também em 2016, tendo chegado à semi-final da Copa do Brasil do mesmo ano. Em 2017, também contando com a maior parte de seu elenco formado pelas divisões de base do clube, chegou as quartas-de-finais da Copa Sul-americana, sendo eliminado em um resultado atípico pelo seu maior rival.

Evidentemente, apenas disputar os campeonatos não é o idealizado pelo clube. Muitos dizem que o título brasileiro conquistado em 2012 foi graças à ex-patrocinadora do clube, a Unimed. No entanto, esta campanha teve um jogador que sintetizou todo o processo dessa nova filosofia implementada na base tricolor, Wellington Nem.

O Fluminense confiou no potencial do atleta, não o liberou mesmo não tendo oportunidades no time principal. Foi emprestado ao Figueirense, a fim de ganhar experiência e mais tempo em campo. Foi eleito a revelação do campeonato brasileiro de 2011. Voltou ao clube em 2012 se tornando titular inquestionável da

campanha do título brasileiro e do campeonato carioca do mesmo ano e foi vendido ao Shakhtar Donetsk por quase 30 milhões de reais.

Este é o ciclo que o Fluminense busca realizar com todas suas revelações. Demonstrando que um planejamento estratégico aliado a uma gestão profissional pode trazer bons frutos no futuro.

4.4.1. Comparação entre a visão dos gestores e atletas da base do clube

Foram realizadas três entrevistas em profundidade com atletas de diferentes categorias da base do Fluminense:

- Abner Carvalho – Capitão do Sub-15
- Mateus Nascimento – Capitão do Sub-17
- Diogo Pereira Neto – Capitão do Sub-20

Através de suas respostas, pode-se verificar se os conceitos de gestão e planejamento oferecidos pelo clube estão de fato sendo sentidos pelos atletas. Precisando-se levar em consideração a idade dos atletas, que exerce influencia diretamente no conteúdo de suas respostas, por apresentar níveis de escolaridade e maturidades diferentes.

É essencial para que toda organização caminhe da forma adequada, seja em empresas ou clubes de futebol, que a mentalidade dos gestores esteja alinhada com a dos seus funcionários, neste caso, os jogadores. Ainda, por se tratar de jovens ainda em estágios de desenvolvimento cognitivo, torna-se indispensável a interação de uma forma diferenciada porém eficaz.

Analisando as entrevistas, percebe-se que em Xerém, a nova cultura implementada há pouco tempo pelos gestores já está clara na cabeça dos atletas. Todos os entrevistados souberam dizer exatamente qual é o lema da categoria de base, e pareciam entender a importância de se qualificar como pessoa para atuar no time principal do Fluminense.

Entretanto, em relação ao plano de carreira oferecido pelo clube, apenas os capitães mais velhos, do sub-17 e do sub-20, sabiam do que se tratava. Uma boa opção para o clube seria ativar desde cedo a projeção do clube para com seus atletas, buscando “fidelizar” ao máximo seus jovens, fazendo com que queiram continuar no clube devido às oportunidades que lhe são oferecidas.

Um ponto que deve ser revisto, onde atletas e gestores não estão em comunhão é a comunicação. Apesar de compreender a missão do clube e sua filosofia atual, certos aspectos em relação a metas e objetivos precisam ser melhorados. Enquanto os gestores afirmam que antes de todas as competições as comissões técnicas se reúnem com os jogadores estabelecendo metas mínimas de todas as competições, os atletas afirmam que todo campeonato que disputam têm a obrigação de ganhar, havendo as reuniões apenas depois de um fracasso, ou eliminação de competições.

Quanto ao planejamento de curto prazo, apesar de realmente haver um quadro com a programação da semana disponível aos atletas, essa comunicação se torna falha a partir do momento que nem todos os jovens têm acesso diário à sede, local dos alojamentos e onde o quadro está situado. Sendo assim, os jovens que não vivem nos aposentos do CT, relatam que devem ficar atentos aos dizeres do técnico ao fim de cada treinamento, ou recorrem aos amigos que possam informar da programação do dia seguinte.

Em relação à organização, todos parecem de acordo em relação à hierarquia estabelecida. Todos atletas afirmaram saber a quem se dirigir em caso de algum problema de ordem superior ao desempenho dentro de campo. Vale frisar a boa relação dos atletas às comissões técnicas, o que corrobora para o bom ambiente organizacional. Marcelo Teixeira foi citado positivamente em todas as entrevistas como mentor e líder da revolução que se passa em Xerém, sendo evidentemente reconhecido como diretor geral da base.

Para avaliar se o controle, uma das atribuições da administração profissional, é efetivamente praticado, foi perguntado aos gestores (pergunta 10) se existia algum mecanismo de controle, ou indicadores que monitorassem os atletas. Na resposta dos atletas às perguntas 8 e 9, identificamos que, apesar dos gestores afirmarem que os métodos de controle dão resultados, nem todos os atletas demonstram ciência do software que os monitora. Enquanto os coordenadores afirmam que realizam um feedback de 3 em 3 meses em decorrência do plano de ação de cada atleta, os jovens demonstram não saber deste mecanismo de acompanhamento, afirmando apenas que recebem sugestões e motivações para que não percam suas vagas na equipe.

Seria interessante a disponibilização desses relatórios, demonstrando trimestralmente a evolução (ou não) para que todos, gestores e atletas, possam ver.

Assim, estimularia a concorrência entre os jogadores e os motivaria a melhorar cada vez os pontos demonstrados pelo relatório.

Por fim, pode-se concluir que o clima organizacional do clube é positivo, devido a resposta de todos os entrevistados, afirmando o Fluminense é um bom lugar pra se trabalhar ou seguir carreira como atleta.

5. Conclusão

Apesar da ainda lenta onda de profissionalização que surge na administração dos clubes do Brasil, o mercado do futebol segue sua relevante guinada econômica. Valores exorbitantes - inflacionados pelo mercado - associados às dificuldades provenientes de modelos antiquados de gestão norteiam o panorama atual do esporte. Sendo assim, as instituições precisaram se reinventar para sobreviver neste ambiente extremamente competitivo e de alta cobrança por resultados.

Nesse contexto, este trabalho teve como objetivo analisar como práticas de uma gestão profissional, se implementadas em uma categoria de base, podem influenciar nos resultados de um clube de futebol como o Fluminense FC.

Foram apresentados conceitos de teóricos relacionados à administração profissional, como Chiavenato, Kottler, Stoner e Freeman. Em seguida, foram abordados temas acerca de planejamento estratégico, cultura organizacional, hierarquia, liderança e controle; que caracterizam uma gestão profissional. Por fim, relacionou-se aos conceitos de gestão esportiva, contando com abordagens de teóricos do esporte, referências no assunto futebol.

Contribuindo para a análise proposta, Brunoro e Afif (1997) apontam a necessidade de se encarar o futebol de forma séria e com uma administração racional, de modo que possa ser projetada toda a sua estrutura em médio prazo. Ainda, ressaltam a importância de um planejamento estratégico bem definido para que os clubes alcancem bons resultados.

A metodologia de pesquisa do presente trabalho foi dividida em algumas etapas. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através da análise de livros, *sites*, artigos e estudos científicos. Em seguida, foram pesquisadas entrevistas previamente realizadas acerca do assunto, disponíveis através de outros meios de comunicação. Como complemento, foram realizadas entrevistas em profundidade com dois gestores da categoria de base do Fluminense, de forma que apresentassem as estratégias implantadas e agregassem mais conteúdo a análise. Por fim, foram entrevistados mais três atletas que atuassem nas divisões de base, a fim de validar os pontos citados pelos gestores anteriormente.

O que se observou é que o Fluminense, um clube em grave crise financeira, teve de buscar uma forma de se tornar sustentável. Após a entrada da nova gestão, ao final de 2011, iniciou-se um projeto de reestruturação do clube com o objetivo de “caminhar com suas próprias pernas” e não mais depender de patrocinadores que praticavam investimentos irrealistas. Após a realização de estudos internos, o clube apontou sua categoria de base como uma força e um setor estratégico onde o clube poderia maximizar seus investimentos. Sendo assim, voltaram suas atenções para a reformulação por completa de Xerém, englobando novos processos, filosofia e métodos de trabalho.

Os resultados apontaram que o novo modelo de gestão, apresenta características de uma administração profissional como: cultura organizacional, planejamento estratégico bem definido, hierarquia, liderança, controle e meritocracia. Através das entrevistas com os gestores, pode-se perceber que o Fluminense valoriza a importância de uma gestão profissional, visando oferecer uma boa estrutura aos atletas, contando com uma cultura organizacional forte e com um planejamento estruturado visando o longo-prazo; mas que por muitas vezes seus anseios esbarram em forças maiores, como dinheiro disponível ou política dentro do clube.

É importante ressaltar, que ao conversar com os atletas, evidenciam-se métodos de controle e comunicação que podem ser ainda melhorados. Foi sugerido que o clube elaborasse um portal na web, para seus atletas da base. De modo com que colocassem disponíveis as planilhas de análise individual e coletiva para os atletas. E ainda, suas tarefas diárias, programações da equipe, calendários de treinamentos e um canal de comunicação com o clube. Assim, cada atleta saberá exatamente onde evoluir, estimulando a concorrência e ressaltando a meritocracia.

De forma geral, é inegável o retorno garantido pelas divisões de base do clube ao longo desses anos da atual gestão. Após a constatação de que os atletas que antes eram contratados por preços e salários inflacionados podiam ser facilmente substituídos por jogadores criados em casa, a quantidade de atletas utilizados na equipe principal do Fluminense cresceu exponencialmente. Conseqüentemente, o número de vendas e valores das transações, também.

Assim desenha-se o cenário de grande importância que atualmente as categorias de base têm na visão dos dirigentes do Fluminense FC. Desde modo, o clube encontrou uma forma de sobreviver ao futebol brasileiro. No entanto, será

necessário que este modelo de gestão em sua categoria de base se perpetue através do ciclo: captação, desenvolvimento, sucesso e venda; por alguns anos, até que o clube se torne plenamente sustentável.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Recomenda-se para estudos futuros o desenvolvimento de novas pesquisas acerca dos investimentos realizados nas categorias de base dos clubes quantificando seu retorno em novas métricas. Demonstrando que, se o trabalho das divisões de base de um clube é fundamental para o desenvolvimento do futebol, em geral, porque os investimentos realizados neste setor pelos clubes ainda são relativamente baixos.

Ainda, sugerem-se novos estudos em relação aos atletas com melhor formação, estudos e olhar crítico e de que forma essas atributos podem o fazer um melhor jogador.

Por fim, este estudo também pode auxiliar, não só clubes, como organizações em geral, a buscarem novas alternativas dentro do possível para sobreviverem em um ambiente competitivo e de cobranças imediatas.

6. Referências Bibliográficas

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **Evolução do futebol e do futebol como negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

CARRAVETA E. **Modernização na gestão do futebol brasileiro**. Porto Alegre: AGE, 2006.

CARVALHO, A.F. **Desenvolvimento do mercado do futebol: um estudo da relação entre gestão profissional e desempenho dos clubes**. 2014, 64 f. Dissertação (Graduação de Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARVALHO, C. A. P. **Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto**. Projeto CNPq, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 2. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

DACIN, M. T. The **embeddedness of organizations: dialogue & directions**. Journal of Management, v.25, n.3, p.317-356, May/June 1999.

DE CARANDIRU a paraíso, **Flu encerra primeira etapa de melhorias em Xerém**. Rio de Janeiro: ESPN, 2012.

Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/251262_ESPN>. Acesso em: 11 out. 2017.

DRUCKER. P. Administração, **tarefas e responsabilidade**. Pioneira. Vol. I , 3 ed. Sao Paulo 1995.

EFDeportes.com, **Revista Digital**. Buenos Aires, Año 15, Nº 166, Marzo de 2012. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd166/formacao-do-jogador-de-futebol-brasileiro.htm> > Acesso em: junho de 2017.

ESPN. **'Abel é o manager no Fluminense, ele lidera', diz mais antigo diretor**. Disponível em: <http://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/673087_abel-e-o-manager-no-fluminense-ele-lidera-diz-mais-antigo-diretor>. Acesso em: 10 abr. 2018.

ESPN. **Deu no NY Times: finanças do futebol brasileiro estão 'uma bagunça'**. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/noticia/503972_deu-no-ny-times-financas-do-futebol-brasileiro-estao-uma-bagunca>. Acesso em: 28 jun. 2017.

ESPN. **Exclusivo, ranking das dívidas: Fla e Cruzeiro nos extremos e o desperdício do Corinthians**. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/post/706276_exclusivo-ranking-das-dividas-fla-e-cruzeiro-nos-extremos-e-o-desperdicio-do-corinthians>. Acesso em: 28 jun. 2017.

ESPN. **Muito dinheiro: veja quanto joias de Xerém renderam para o Fluminense.** Disponível em: <http://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/3854862/muito-dinheiro-veja-quanto-joias-de-xerem-renderam-para-o-fluminense>. Acesso em: 18 abr. 2018.

ESTENDER, A. C.A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 3, p. 18-32, 2013.

EXTRA. **Sucesso de xerém, base do time titular do flu ajuda a crescer número de alunos nas escolinhas do clube.**

FEUERSCHÜTTER, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática.** Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.2, p.73-95, Maio/Agosto de 1997.

GLOBOESPORTE. **Marcelo Teixeira: má fase do flu, uso da base em excesso e confiança em Abel.** Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/fluminense/noticia/marcelo-teixeira-ma-fase-do-flu-uso-da-base-em-excesso-e-confianca-em-abel.ghtml>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: E.P.U., 1986.

HUNTER, James C. **A review of The World's Most Powerful Principle: How to Become a Servant Leader.** Editora Sextante: Rio de Janeiro, 2004.

KOTLER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T. (2005): **Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório**. Gestão e Produção, 12 (1), 11-23

LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T.A. (2000): **Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo.

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MANSILLA, Dario R. **Diagnóstico Organizacional**. 3. ed. MéxicoD.F, 1999.

MATTAR, M.F. **Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAXIMINIANO, A. C. A., **Introdução a administração**. 2. ed. Atlas, São Paulo : 1985.

MAXWELL, J.C. **A Arte e formar Líderes**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

Mintzberg, Henry. (2003). **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NETFLU. **Marcelo Teixeira destrincha todo o trabalho feito em Xerém**. Disponível em: <<https://www.netflu.com.br/em-postagem-marcelo-teixeira-destrincha-todo-o-trabalho-feito-em-xerem/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro, Ed. SPRINT, 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. São Paulo: IBPEX, 2010.

PANORAMA TRICOLOR. **O sensacional trabalho em xerém (por marcus vinicius caldeira)**. Disponível em: <<http://www.panoramatricolor.com.br/o-sensacional-trabalho-em-xerem-por-marcus-vinicius-caldeira/>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

PEDREIRA, Rafael Baptista. **Gestão Esportiva: Uma análise da administração profissional em clubes de futebol, a transformação dos clubes em empresas: um estudo de caso do Goiás Esporte Clube**. 2006. 139 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

PEREIRA, CARLOS ALBERTO et al. **A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CLUBES DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE PERFORMANCE ESPORTIVA E RESULTADO OPERACIONAL**. 2003. 15 f. Artigo (Administração)- UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO , São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

SANTOS, A. M. M. M. et al. **Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento**. Rio de Janeiro: BNDES, 2004. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/esporte.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann&Affonso Editores, 2004.

SITE OFICIAL DO FLUMINENSE. Através do futsal, base do fluminense é homenageada. Disponível em: <<http://www.fluminense.com.br/noticia/atraves-do-futsal-base-do-fluminense-e-homenageada>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

SITE OFICIAL DO FLUMINENSE. Paulo autuori visita xerém e elogia trabalho da base do fluminense. Disponível em: <<http://www.fluminense.com.br/noticia/paulo-autuori-visita-xerem-e-elogia-trabalho-da-base-do-fluminense>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

SITE OFICIAL DO FLUMINENSE. Uma metodologia própria e atualizada para a formação em xerém. Disponível em: <<http://www.fluminense.com.br/noticia/uma-metodologia-propria-e-atualizada-para-a-formacao-em-xerem>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

SITE OFICIAL DO FLUMINENSE. Xerém tem um trabalho completo de formação de atletas. Disponível em: <<http://www.fluminense.com.br/noticia/xerem-tem-um-trabalho-completo-de-formacao-de-atletas>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

SLACK, T. **Organization theory and the management of sport organizations.** In: _____. Understanding sport organizations: the application of organization theory. United States: Human Kinetics, 1997. cap.1, p.1-16.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto Brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso.** Lafonte, 2010.

STONER, James A. **O Que é Estratégia?** 1985. Disponível em: acesso em 11 de abril de 2018.

VALLE, Giovani Dalla. Cultura **Organizacional em Clubes de Futebol.** 2015. Disponível em: <<https://futebolplanejado.com/2015/11/03/cultura/>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

VERARDI, Fábio Augusto Sfoggia; BURGOS, Leandro Tibiriçá. **Gestão e estrutura das categorias de base: uma visão no interior do Rio Grande do Sul.** CINERGIS, Santa Cruz do Sul, v. 14, n. 2, abr. 2013. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cinergis/article/view/3241/3408>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

7. Anexo 1 - Pesquisa (Coordenadores)

A pesquisa abaixo faz parte do trabalho de conclusão do curso em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, e tem como objetivo identificar e avaliar se a nova gestão aplicada nas categorias de base do Fluminense se aproxima dos princípios de uma gestão de administração profissionalizada.

1. Perfil do entrevistado
 - a. Nome (opcional)
 - b. Idade
 - c. Tempo de trabalho no clube
 - d. Setor onde trabalha no clube.

ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL

1. Qual a importância de uma gestão profissional dentro de uma categoria de base para um time de futebol? Como impacta o desempenho dentro de campo?
2. Como é o modelo organizacional seguido pela base do clube? Acredita ser um modelo profissional de gestão?

ORGANIZAÇÃO

3. Houve alguma mudança na estrutura organizacional, nas categorias de base do Fluminense, após a entrada da gestão Flu-Sócio no clube?
4. Existe uma hierarquia de comando nas divisões de base do clube, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?
5. Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando? Na gestão anterior era da mesma maneira?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6. Há quanto tempo o clube possui um planejamento próprio voltado às suas categorias de base? Esse planejamento já está consolidado?
7. Como é feito o planejamento de metas e objetivos das categorias do clube?

8. Existe alguma parceria voltada somente para a categoria de base do clube? Quais os benefícios gerados para o clube e para o parceiro?

CONTROLE

9. Como são medidas as estratégias, como sabem que deram resultado?
10. Existe um controle e monitoramento sobre os profissionais que não atinjam seus resultados esperados? Que indicadores são utilizados para evidenciar esse controle?
11. O clube monitora o que os outros clubes estão fazendo para atingir melhores resultados? De que maneira?

CULTURA

12. Quando ocorrem mudanças nos cargos de liderança das divisões de base, os objetivos, a forma de tratamento com os atletas e as práticas de gestão são mantidos?
13. Como o clube se comunica com seus atletas de base? O clube passa claramente os objetivos a serem cumpridos pelos jogadores?
14. Considera o Fluminense um bom lugar para trabalhar?

Impacto do modelo da base no clube como um todo

15. Em geral, como você avalia a atual gestão da categoria de base do clube?
16. Que indicadores podem ser apresentados como evidência de melhoria de desempenho organizacional após a implantação da administração profissional nas categorias de base?

7.1. Anexo 2 – Pesquisa (Atletas)

1. Perfil do entrevistado
- e. Nome (opcional)
- f. Idade
- g. Tempo que joga no clube
- h. Categoria que joga no clube.

ORGANIZAÇÃO

2. Você notou alguma mudança na estrutura de Xerém, recentemente? Quais?
3. Você sabe quem são os coordenadores da base? A quem você deva se dirigir caso tenha algum problema?
4. Você sabe quais são os objetivos da sua categoria? Quais resultados mínimos aceitados nas competições que vocês disputam?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5. Você conhece o plano de carreira que é oferecido pelo clube?
6. Como é passado o planejamento de metas e objetivos da sua categoria?
7. Como funciona o período de aulas que o clube oferece? E as aulas de inglês?

CONTROLE

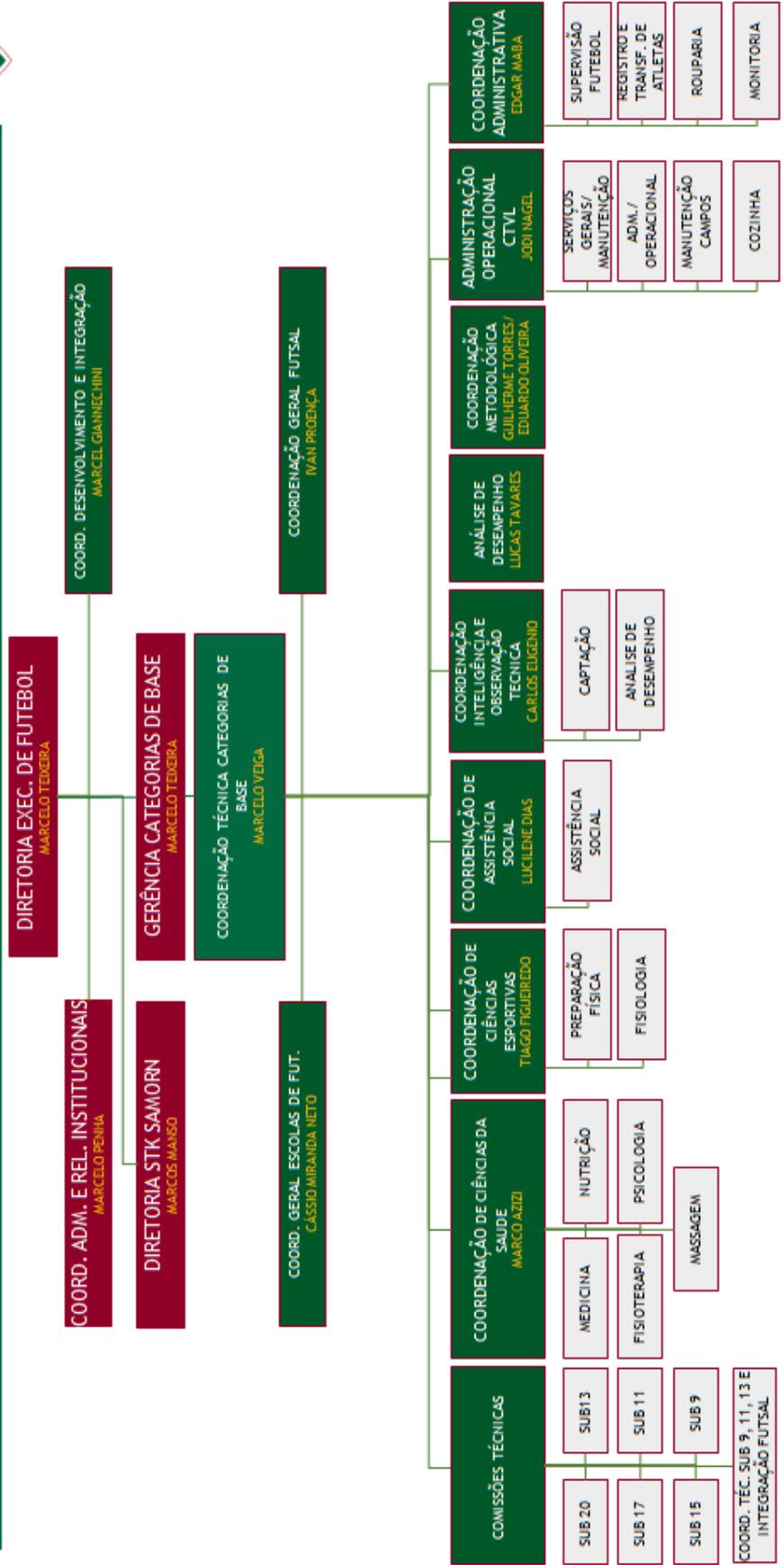
8. Existe algum monitoramento sobre o seu desempenho dentro de campo e depois dos jogos?
9. Você recebe algum feed-back dizendo o que você deva fazer, depois dos jogos, treinos e etc.?

CULTURA

10. Qual é o lema das categorias de base do Fluminense?
11. Quando ocorrem mudanças nos cargos treinadores, os objetivos, a forma de treinamento e filosofia do time é mantida?
12. Como o clube se comunica com você? Você sabe quais são suas tarefas diárias?
13. Considera o Fluminense um bom ambiente para desenvolver a carreira? Por quê?
14. Em geral, como você avalia a estrutura e comando de Xerém?



**Estrutura organizacional
Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras**



7.2. Transcrições das entrevistas

Entrevista Marcel Giannechini

- Perfil do entrevistado

Idade: 33 anos

Formação: Graduado em Educação Física na Estácio; Pós-Graduação em Gestão Esportiva na PUC-Rio.

Tempo de trabalho no clube: 6 anos

Cargo: Gerente de Desenvolvimento e Integração.

- Qual a importância de uma gestão profissional dentro de uma categoria de base para um time de futebol? Como impacta o desempenho dentro de campo?

“Impacta completamente. Por mais que o futebol seja um esporte de resultado, tradicionalmente no Brasil, o qual as pessoas o levam na paixão, o futebol essencialmente ainda é um negócio de faturamento milionário. O Fluminense é uma “empresa” que possui cerca de 450 atletas - entre base, profissional, Europa e emprestados; quase 300 funcionários; uma folha de pagamento de 6 a 8 milhões de reais; um faturamento de quase R\$ 300 milhões ao ano é necessário uma gestão profissional pra isso. Quando conseguimos nos organizar financeiramente, podemos melhorar nossa infraestrutura, investir em capacitação de profissionais e assim, buscar uma melhor formação aos nossos jovens talentos, para que não se tornem apenas bons jogadores, mas sim melhores atletas e pessoas.”

- Como é o modelo organizacional seguido pela base do clube? Acredita ser um modelo profissional de gestão?

“Acredito que estamos bem encaminhados. O Fluminense têm em sua essência, uma filosofia de ser um clube formador. Em 2012, tínhamos a Unimed injetando valores astronômicos no clube, e sabíamos que eventualmente essa parceria iria acabar. O que nem todos falam, é que ao mesmo tempo em que a parceria era realmente muito boa pro clube - quando podíamos contar com estrelas no elenco profissional, jogadores de muita qualidade disputando títulos e etc - ela também tinha o seu lado “ruim”. A Unimed e seu padrão de investimento no clube, ofuscava a projeção dos nossos novos talentos e seu lançamento no profissional. Sendo assim, precisávamos estabelecer um plano de carreira, a fim de garantir uma melhor utilidade desses atletas, e fazer com que o Fluminense se

beneficie com isso. Alinhamos então os processos e preenchemos todas as pontas. Desde à captação dos jogadores, passando pelo processo completo de formação de um atleta, até o retorno técnico esperado (utilizado no profissional do clube) e conseqüentemente, podendo ser vendido no futuro para reinvestimento em todo esse processo.”

- Houve alguma mudança na estrutura organizacional, nas categorias de base do Fluminense, após a entrada da gestão atual no clube?

“Sim, apesar de estar aqui há 6 anos, tive contato e tenho plena consciência de como era Xerém antes da revolução de 2011. Antigamente, não sabíamos nem quem era o coordenador geral da base. Os cargos não eram bem definidos, e não havia, claro, transparência com a torcida. Nosso centro de treinamento era chamado de Carandiru. Estávamos jogados às traças. Como uma base reconhecida até internacionalmente poderia seguir dessa forma? Podemos dizer que estamos em um processo. Apesar de lento, anos-luz já a frente no quesito organização das gestões passadas no clube. Hoje contamos com um organograma bem definido, passando pela estrutura de cargos relacionados ao futebol e também administrativos, englobando todos nossos processos já ditos, de captação, desenvolvimento e transição.”

- Existe uma hierarquia de comando nas divisões de base do clube, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?

“Existe. Hoje eu trabalho diretamente para o Marcelo Teixeira, que é o gerente geral das categorias de base. Exerço a função de coordenação de desenvolvimento e integração base-profissional. Junto a mim está o coordenador administrativo e de relações institucionais, Marcelo Penha. Trabalham diretamente conosco o diretor do STK Sâmorin, Marcos Manso e o coordenador técnico das categorias de base, Marcelo Veiga. Em seguida contamos com os coordenadores dos nossos setores de captação, o das escolinhas oficiais e do futsal, Cássio Miranda Neto e Ivan Proença, respectivamente. Em seguida, contamos com as comissões técnicas e os setores de coordenação de ciências e saúde (medicina, nutrição, fisioterapia, psicologia, massagem); coordenação de ciências esportivas (preparação física e fisiologia); coordenação de assistência social; coordenação de inteligência e observação técnica (captação e análise de desempenho); e o setores de administração operacional do CTVL.”

- Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando?

“Quando começamos todo o estudo de plano de carreira, primeiro buscamos estabelecer melhoras nas duas pontas, a de captação de atletas e o Flu-Europa. Porém, sempre soubemos que o mais importante é a linha que liga essas duas pontas, a parte de desenvolvimento do atleta. Isso se passa muito em questão dos profissionais e funcionários terem papel ativo e atribuições bem definidas nesse processo.

Primeiro, realizamos um estudo histórico detalhado dos principais times campeões do Fluminense, qual estilo de time que mais tivemos sucesso, times que a torcida mais se identifica. Baseado nisso, desenvolvemos uma metodologia buscando um modelo ideal, um perfil de atleta a ser buscado. Após isso, tivemos que buscar a melhor forma de que isso seria atingido. Elaboramos métodos de controle total de todos os treinamentos, treinos catalogados, planilhas evidenciando a evolução dos times, e também a evolução individual de cada atleta. Realizamos reuniões pós-jogos, entre a comissão técnica, coordenador técnico e direção, pra discutir o que se passou pelo jogo, se os métodos de treinamento foram aplicados em campo; como serão os treinamentos na próxima semana baseado nos erros passados; quais jogadores precisarão de um plano de ação – quando enxergamos potencial no atleta e determinamos pontos que ele deva melhorar – e em 3 meses revisamos este plano a fim de checar se o atleta melhorou ou não.

Criamos um projeto de formação continuada dentro do clube, onde todos os treinadores e profissionais, se reúnem a cada quinta-feira buscando se reciclar, compartilhar ideias, darem opiniões e o clube seguir um padrão em todos os setores.”

- Há quanto tempo o clube possui um planejamento próprio voltado às suas categorias de base? Esse planejamento já está consolidado?

“Apesar de falho, o Fluminense sempre teve um planejamento estratégico em sua categoria de base. No entanto, a partir de 2011, isso mudou. Xerém foi definido como um ponto estratégico do clube, onde deveríamos extrair mais, até porque, o patrocínio que injetava milhões no clube não seria pra sempre. Para isso, era necessário reestruturar o planejamento e melhorá-lo. Foi do nosso gerente-geral da base, Marcelo Teixeira, que está no clube há mais tempo que eu, a ideia de melhorarmos nosso processo, passando pelo setor de captação, e estendo-o até a compra de um clube na Europa, o Flu STK Samorin. Acredito que hoje em dia, apesar de estarmos sujeitos a turbulências políticas, caso eventualmente o Marcelo Teixeira saia do clube, o projeto não vai acabar. Podemos dizer que está consolidado mas sempre sujeito a alterações.”

- Como é feito o planejamento de metas e objetivos das categorias de base do clube?

“Ao final de toda temporada, revisamos todos os planos de ações dos atletas. Checamos cada um individualmente, buscando evidenciar: ou a sua permanência no clube, ou a sua dispensa. Isso também ocorre com os treinadores. Caso seja mostrado, um índice grande de atletas que não apresentaram evoluções, talvez a culpa não esteja nos atletas, e sim nos métodos de jogo e treinamentos, o que incide na não continuação do profissional em seu cargo. Decidido os atletas e membros que continuarão conosco para a próxima temporada, ao iniciar-se os períodos de treinos da temporada, realizamos reuniões, primeiro com integrantes das comissões técnicas, indicando quais são seus objetivos a serem conquistados. Logo em seguida, o treinador de cada categoria se reúne com seus atletas para demonstrar o que eles devem atingir.”

- Existe alguma parceria voltada somente para a categoria de base do clube? Quais os benefícios gerados para o clube e para o parceiro?

“Claro, acho que sem as parcerias nosso projeto de Xerém não ocorreria. É importante frisar, que as parcerias das categorias de base são muito diferentes das do profissional. Resumidamente, não envolvemos muito dinheiro. Posso dizer, que as principais parcerias, que eu vejo como essenciais no desenvolvimento do projeto até hoje, estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal de nossos atletas. São elas: RenTV, GPI, Brasas. A primeira, estampou a camisa do nosso time sub-20 agora na Copa São Paulo desse ano, e oferece aos nossos atletas melhores condições de alojamento; nos ajudou na reforma de quartos do CT, na instalação de televisores e ar condicionado pros atletas; novos equipamentos na academia, entre outros produtos. Já com a GPI e Brasas, focamos no ensino aos nossos atletas. Sendo o primeiro disponibilizando bolsas aos nossos atletas e o segundo realizando cursos de inglês dentro do CTVL.”

- Como são medidas as estratégias, como sabe que deram resultado?

“Na verdade, sabemos que o que realizamos aqui é um processo que não nos dará resultados imediatos. Eu, o Marcelo Teixeira, que começou a implantação dessa mentalidade em Xerém há 7 anos, e todos que trabalham juntos conosco, sabemos que

trabalhamos visando o médio-longo prazo. Talvez por isso estejamos diversas vezes sujeito a críticas da torcida, ou críticas da política dentro do clube.

Resultados visíveis, que podemos citar: obviamente quando nossas categorias inferiores são campeãs de qualquer torneio que disputam, no âmbito nacional ou internacional, mostra que o trabalho de captação e sistema de treinamentos técnico/tático está dando resultado; quando nossos atletas apresentam melhores desempenhos em características que previamente o alertamos em seus planos de ação, sugere que podemos melhorar um jogador baseado em treinos e atividades específicas para tal característica. Podemos citar a venda de jogadores também, que cresceu exponencialmente nos últimos anos, englobando a maior venda da história do clube (Gérson, pra Roma); e por último, o nosso objetivo principal, o fornecimento de jogadores de qualidade ao elenco principal. Claro que uma série de outros fatores influencia na utilização dos jogadores no profissional, como a situação financeira do clube. Porém, uma coisa é certa, se tivermos um atleta de qualidade “criado” em nossa casa, não precisaremos gastar com transferências, pedidas de salários alta, para muitas vezes um jogador que não vai exercer um papel tão diferenciado que um cria de Xerém.”

- Existe um controle e monitoramento sobre os profissionais que não atinjam seus resultados esperados? Que indicadores são utilizados para evidenciar esse controle?

“Existe. É um processo minucioso, temos que ter cuidado, na verdade. Sabemos que o futebol não é um jogo onde sempre o melhor time, o time que faz mais os processos corretos, vão ganhar. Nos importamos com a geração de atletas de qualidade. Claro que os resultados e desempenhos dos times das nossas categorias de base são importantes, porém não vai ser isso que vai definir se vamos continuar ou não com um profissional (treinador). Focamos nos planos de ações dos atletas. Esse é o indicador chave que utilizamos para saber se um profissional está realizando o que pedimos ou não. Cada atleta possui sua própria planilha, com suas características principais, notas dos jogos, e aspectos do jogo em que deva melhorar. Nós analisamos se os atletas estão demonstrando melhora nos quesitos, ou não. E claro, analisamos se os profissionais estão cobrando essa melhora; se estão realizando atividades para que os atletas se desenvolvam nas características que julgamos essenciais. Claro que, se os times demonstrarem desempenhos fracos nas competições, também é fruto desse plano de ação ineficiente, chamando ainda mais atenção dos coordenadores.”

- O clube monitora o que os outros clubes estão fazendo para atingir melhores resultados? De que maneira?

“A gente até acompanha, temos um grupo com alguns gestores das categorias de base dos maiores clubes do país... É claro que tudo que está sendo feito de bom, nós queremos também. No entanto, acreditamos em uma filosofia própria, uma filosofia que só o Fluminense segue. Na verdade, o que mais acontece, são os outros clubes querendo saber como realizamos nosso trabalho, como funciona o SK Samorin; o Guerreirinhos; para que possam realizar algo parecido.”

- Quando ocorrem mudanças nos cargos de liderança das divisões de base, os objetivos, a forma de tratamento com os atletas e as práticas de gestão é mantida?

“Então, este é um objetivo do nosso trabalho. Dar procedimento ao processo de longo prazo. Acredito que, graças ao trabalho do Marcelo (Teixeira), a filosofia de clube formador de melhores pessoas já está enraizada. Todos os processos, desde o de captação até o Flu SK Samorin, mesmo que cheguem novos coordenadores e gerentes, serão mantidos. Claro que novas pessoas podem agregar mais ainda ao planejamento, trazendo novas ideias e conceitos, porém a essência, o foco principal do trabalho vai ser mantido.”

- Como o clube se comunica com seus atletas de base? O clube passa claramente os objetivos a serem cumpridos pelos jogadores?

“Ao começo do ano, cada técnico reúne seus jogadores para transmitir os objetivos principais da equipe. Já a cada trimestre, cada jogador tem seu plano de ação reavaliado, com os treinadores checando o desenvolvimento de cada atleta, chamando-os para conversar e dar seu feed-back. Caso o atleta ao final do ano, não tenha demonstrado potencial de evolução – sinais de vontade de melhorar; interação com a comissão técnica - o atleta é liberado do clube. Semanalmente produzimos um mural, de cada categoria, demonstrando o planejamento da semana, incluindo os tipos de treinos, programação da equipe, jogos e folgas.”

- Considera o Fluminense um bom lugar para trabalhar?

“Do ponto de vista profissional, sim. Vejo o clube tentando como pode realizar um bom ambiente mesmo com o pouco que pode oferecer. Temos uma estrutura bem definida aqui em Xerém, mas também sabemos da instabilidade que é trabalhar em um clube de futebol. Quando os resultados não aparecem, tudo pode mudar em pouco tempo. Apesar disso, estou no clube há 6 anos e já vi muita coisa mudar pra melhor, inclusive meu cargo

(risos), o que também demonstra que o clube põe em prática a meritocracia, se você desempenhar bem, você vai ser recompensado.”

- Que indicadores podem ser apresentados como evidência de melhoria de desempenho organizacional após a implantação da administração profissional nas categorias de base?

“Indicadores assim... Em geral, podemos concluir que as nossas vendas de jogadores melhoraram exponencialmente. Tanto no aspecto de quantidade, quanto no aspecto financeiro. Antes dessa gestão, jogadores que tinham potencial para ser melhores do mundo em suas posições, foram vendidos por preços irrisórios comparados às cifras que conseguimos atualmente, por jogadores nem com tanto potencial assim. Outro indicador é a utilização de mais jogadores no profissional. Estamos produzindo mais atletas, sendo eles com mais rodagem; atletas que estiveram sempre ligados ao clube, que agora têm a possibilidade de ingressar no profissional com mais rodagem, mais experiência, graças aos empréstimos à clubes-parceiros ou à nossa filial Samorin. E claro, os títulos na base são indicadores de que estamos com uma safra de jovens interessantes, que devem ser acompanhadas de perto para que possamos utilizá-los da melhor forma no futuro.”

- Em geral, como você avalia a atual gestão da categoria de base do clube?

“Acho que o panorama é positivo. Não tem como negar que a visão atual de Xerém é grandiosa. O lema: “formar melhores pessoas, para formar melhores atletas”, por mais que não dê resultados imediatos em campo, dão resultados socialmente indiscutíveis. Nós damos a oportunidade aos jovens de se desenvolverem como pessoas, conhecerem novos países, culturas, crescerem como homens e, muitas vezes, de não seguirem más influências na vida. Eu acredito nisso, podemos sim fazer com que Xerém ajude atletas e conseqüentemente, que ajudem o Fluminense.”

Entrevista Marcelo Veiga

- Perfil do entrevistado

Idade: 55 anos.

Formação: Graduado em Educação Física na UFRJ.

Tempo de trabalho no clube: 14 anos

Cargo: Coordenador Técnico das Categorias de Base.

- Qual a importância de uma gestão profissional dentro de uma categoria de base para um time de futebol? Como impacta o desempenho dentro de campo?

“Sem dúvidas, é fundamental. Um clube de futebol não sobrevive sem sua categoria de base aqui no Brasil. Repare os outros clubes: todos que não possuem cotas televisivas exageradas precisam de receitas extraordinárias (venda de jogadores) pra fechar as contas no final do ano. O futebol no Brasil não é rentável, apesar de movimentar milhões de reais. Toda gestão profissional em uma organização é positiva, e isso não é diferente em uma categoria de base. Se você tem processos, planejamentos, controle e estruturas bem definidas pra se chegar ao seu objetivo, você alguma hora vai acertar.

A gente oferecendo um plano de carreira pra um atleta ao longo da vida dele, influencia diretamente no resultado apresentado pelo Fluminense. Estou no clube há 14 anos, vi diversos jogadores bons passarem por aqui, mas um que demonstra perfeitamente esse impacto em campo foi o Wellington Nem. Em 2010 contávamos com o maior patrocinador do país injetando milhões de reais no clube, contratando medalhões e inflacionando o mercado. Fomos campeões brasileiros sem nenhum jogador da base no nosso time titular. Não tinha espaço para as nossas promessas. O que fazer com eles, então? Em 2011, emprestamos o Wellington ao Figueirense pra disputar seu primeiro Brasileirão na Série A, e ter a oportunidade de se desenvolver atuando mais vezes. Resultado: foi eleito a revelação do campeonato e no ano seguinte voltou ao Fluminense pra ser titular indiscutível na campanha do tetracampeonato brasileiro do clube.”

- Como é o modelo organizacional seguido pela base do clube? Acredita ser um modelo profissional de gestão?

“Sim. Hoje temos objetivos traçados e meios de atingir esses objetivos bem definidos, em relação às nossas categorias de base. Nós visamos ser referência no mundo em identificação, desenvolvimento e revelações de jogadores profissionais de futebol até 2022. Tendo como missão formar em excelência atletas de futebol não apenas no âmbito esportivo, mas também no âmbito social e humano. Através de métodos de planejamento e controle, realizados pelo clube, acredito que caminhamos pra um modelo único, difícil de se afirmar se é o melhor ou o pior, mas que pode sim ser considerado uma modelo de gestão profissional.”

- Houve alguma mudança na estrutura organizacional, nas categorias de base do Fluminense, após a entrada da gestão atual no clube?

“Muitas. Posso afirmar com toda propriedade. Estou aqui desde 2004, passei por todas as categorias, fui técnico desde o sub-15 até o sub-20 quase chegando ao comando

do time profissional. São 14 anos. A partir de 2011, tudo em Xerém mudou. Apesar de apresentarmos resultados incríveis em torneios de base, nunca possuímos a estrutura que passamos a contar com a entrada dessa atual gestão. Tínhamos os “campos” para treinar, isso quando não estavam com gramas altas maltratadas, ou quando não chovia e os campos viravam pastos, e só. Hoje contamos com 5 campos de grama natural, sendo 1 de dimensões oficiais, com sistemas de drenagem e irrigação, fora o campo de grama sintética. A parte de estadia, não existia. Os jogadores dormiam em condições precárias, sem ar condicionado, com banheiros largados e até com água suja. Hoje os jogadores são até mimados demais... Têm beliches, televisão, wi-fi, ar condicionado. Ninguém pode reclamar.”

- Existe uma hierarquia de comando nas divisões de base do clube, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?

“Existe. Atualmente, acho que sou o que há mais tempo está por aqui. Assumi a coordenação técnica de toda a base devido às minhas passagens por todas as categorias. Hoje trabalho em conjunto aos outros coordenadores de setores-chaves do nosso planejamento estratégico; o coordenador geral das escolhinhas de futebol, Cássio Miranda, e o coordenador geral do futsal, Ivan Proença. Juntos, respondemos ao nosso gerente-geral das categorias de base, Marcelo Teixeira, idealizador de muito do que se passa hoje aqui em Xerém.

Antigamente não tínhamos essa hierarquia definida. Talvez pela falta de uma figura como o Marcel, que coordena o desenvolvimento e a integração dos nossos atletas ao time profissional, não utilizamos plenamente o Marcelo, ou o Fabinho, jogadores que hoje despontam como grandes jogadores no cenário mundial e que ficaram pouquíssimo tempo no Fluminense.”

- Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando?

“Acredito que sim. Posso falar em relação à questão técnica. Todo treinador sabe o que exatamente têm de fazer com seus atletas, em questão de treinamentos, físicos, táticos e técnicos. Cada atleta é diariamente avaliado pelo treinador, e a minha tarefa é conferir se os treinadores estão avaliando e medindo o desenvolvimento dos atletas corretamente.”

- Há quanto tempo o clube possui um planejamento próprio voltado às suas categorias de base? Esse planejamento já está consolidado?

“Sempre possuiu, mas antes não havia transparência, muito menos era claro e explicadinho como é hoje em dia, como sai na mídia e etc.. Alguns pontos foram se desenvolvendo, claro, até chegar como é feito hoje em dia. Sempre tivemos a ligação dos nossos times de futsal pro futebol de campo, por exemplo. Mas a partir da chegada do Marcelo Teixeira no clube, o planejamento inteiro foi melhor estruturado. Com a implementação do projeto Guerreirinhos, pudemos aumentar nossa rede de captação exponencialmente; novos jogadores podem surgir, hoje em dia, até mesmo vindo de outros países através das nossas franquias. Posso afirmar que estamos engatinhando em um processo de demoradas resoluções. A única parte do nosso planejamento que hoje em dia ainda conta com certa desconfiança, da torcida e da política do clube, é o Flu-Europa. Precisamos de tempo para realmente analisar os resultados, mas sabemos que no futebol é muito difícil e quando menos esperarmos, podemos ter nosso projeto de filial na Europa encerrado.”

- Como é feito o planejamento de metas e objetivos das categorias de base do clube?

“Trabalho junto ao coordenador administrativo e de relações institucionais, Marcelo Penha, para nos certificar da participação do clube nas competições de cada categoria. Buscamos sempre priorizar competições internacionais que tenhamos recebido convite para participar. Analisamos o calendário e as nossas obrigações aqui pelo Brasil, pra depois vermos a possibilidade e custo benefício dos garotos irem disputar as competições. Depois, me reúno com todas as comissões técnicas de cada categoria, e passo a eles as diretrizes do clube no ano e o que precisamos atingir em cada competição tendo em vista o potencial de cada categoria, desde o sub-11 até o sub-20.”

- Existe alguma parceria voltada somente para a categoria de base do clube? Quais os benefícios gerados para o clube e para o parceiro?

“São várias as parcerias que ajudam com o desenvolvimento do nosso Centro de treinamento aqui em Xerém. Há pouco tempo um escritório de arquitetura fechou com o clube e veio modernizar a estrutura por aqui, de novo. Tudo por meio de permuta né? Não recebemos muito dinheiro por aqui (risos...). No começo do ano a RenTV estampou sua marca na camisa do time que participou da Copa São Paulo de Futebol Jr. Em troca, equipou os alojamentos dos atletas com novos ar condicionados, televisores e nos deu alguns computadores. Temos parcerias também com instituições de ensino, como a GPI e Brasas, que dão aulas de inglês pros nossos atletas.”

- Como são medidas as estratégias, como sabe que deram resultado?

“Quando vemos garotos que passaram por todas as fases do nosso planejamento, atuando pelo profissional do Fluminense... Chega a arrepiar. Quando vemos o Gérson, Kenedy, Marlon, que vieram desde o futsal do clube, atuando em grandes times da Europa, depois de terem dado um retorno financeiro pro clube, nós vemos que estamos no caminho certo. Primeiramente, nós pensamos no clube. Quando apostamos em um atleta com potencial, vemos ele arrebentar pelo time principal do clube, ganhar títulos e ser vendido depois, sabemos que nosso projeto está dando resultado.”

- Existe um controle e monitoramento sobre os profissionais que não atinjam seus resultados esperados? Que indicadores são utilizados para evidenciar esse controle?

“Claro. Eu sou o encarregado de monitorar nossos profissionais de cada comissão técnica, de cada categoria. Temos um software que gera o que chamamos de planos de ação. São planilhas com os “stats” de cada jogador: força, habilidade, dedicação, fundamentos de jogo (passe, drible, cruzamento, etc...). A cada jogo, os atletas são analisados pelos treinadores e comissão, um a um com notas de 1 a 5 em todos seus stats; e apontando características onde o atleta deva melhorar ou se dedicar mais. Ao longo de cada 3 meses, as médias de cada atleta são avaliadas e os treinadores passam os feedbacks aos jogadores. Se no decorrer do ano, o jovem atleta não demonstrar evolução em decorrência dos feedbacks, nós decidimos se vamos ou não liberar o garoto. Meu trabalho é verificar se os atletas estão apresentando melhora nos pontos apontados durante o tempo de avaliação, e ver qual é o motivo se no caso, a melhora não acontecer: se a culpa é do atleta, ou se os treinadores não estão aplicando treinos específicos, para a melhora dos atletas.”

- O clube monitora o que os outros clubes estão fazendo para atingir melhores resultados? De que maneira?

“Pra ser sincero, não muito. Nós sabemos mais pela mídia, mas na verdade seguimos um projeto diferenciado, mesmo. Não temos conhecimento de um clube no Brasil que tenha uma filial na Europa para dar prosseguimento às suas categorias de base. O Marcelo Teixeira trabalhou no Manchester United, quando eles se sagraram campeões do mundo em 2008, utilizando muitos dos seus atletas da base. Fico feliz que possamos contar

com ele por aqui e trazer todo o conhecimento que obteve por lá. É um cara que trabalha muito com uma visão ao longo prazo, pensa no melhor do clube daqui há 10, 15 anos. Temos que ter calma, nós sabemos que nosso projeto aqui não dará resultados imediatos, mas vai dizer isso pra torcida...”

- Quando ocorrem mudanças nos cargos de liderança das divisões de base, os objetivos, a forma de tratamento com os atletas e as práticas de gestão é mantida?

“Hoje em dia, sim. Nosso plano de ação está bem implementado no clube, e é extremamente útil pra todas comissões técnicas. Não acredito que isso vá ser mudado. A não ser que aconteça uma reviravolta política no clube, o Marcelo (Teixeira) seja mandado embora, e chegue alguém com novas ideias revolucionando tudo... Acredito que seguiremos nesse caminho por muito tempo.”

- Como o clube se comunica com seus atletas de base? O clube passa claramente os objetivos a serem cumpridos pelos jogadores?

“Todo inicio de ano, após as reuniões com as comissões técnicas, cada treinador se reúne com seus elencos para ser repassado o que deverão atingir em cada competição. Além dos feedbacks trimestrais, ao final de cada competição, nos reunimos com os elencos para apontar onde falhamos e onde devemos melhorar, como um time. Além dessas conversas, temos um mural na sede do alojamento, onde passamos a programação semanal de todas as categorias, com o tipo de treino, se é físico, técnico, ou tático; se a atividade será realizada na academia; programação de viagens; reuniões e tudo que considerarmos importante pros atletas.”

- Considera o Fluminense um bom lugar para trabalhar?

“Olha, estou aqui há 14 anos. Sou de Petrópolis, e mudei a minha vida para estar nesse clube. Eu posso ser suspeito pra falar, mas não ficaria todo esse tempo em um local que não fosse bom para se trabalhar. Comecei no clube no sub-11, passei por todas as categorias até o sub-20. Conquistei muitos títulos e sou muito feliz por aqui. Fui efetivado em 2014, 10 anos depois de ter chegado ao clube, como coordenador técnico de todas as categorias de base. É um reconhecimento de um trabalho, você percebe que o que você fez é recompensado, e isso me motiva cada dia mais.”

- Que indicadores podem ser apresentados como evidência de melhoria de desempenho organizacional após a implantação da administração profissional nas categorias de base?

“Acredito que podemos citar alguns indicadores: aumentamos nossas vendas de jogadores, tanto em quantidade como em qualidade de venda. Realizamos a maior transferência da história do clube em 2014, em um valor que girava os R\$60 milhões de reais. Fora outros jogadores que nem possuíam tanta projeção internacional - como foi no caso do Gerson - que vendemos por preços que antigamente não eram atingíveis. Por exemplo, o Marcelo, Fabinho, Wellington Silva, todos foram vendidos com menos de 20 jogos pelo profissional do Fluminense, por valores irrisórios comparados ao potencial que demonstravam por aqui. Desses 3, o mais caro foi o Wellington Silva, que hoje atua pelo Internacional. Enquanto o Marcelo e o Fabinho vão estar convocados nessa próxima Copa. Quem sabe se naquela época, se tivéssemos o planejamento e visão da atual gestão, eles ainda não estivessem atuando pelo Flu?

Acho que devemos também citar o desempenho dos nossos atletas da base quando chegam ao profissional do Fluminense, também. Hoje em dia, eles estão muito mais preparados, aguentam mais a pressão. Cada atleta tem seu momento de evolução diferente do outro. Às vezes nem sempre um bom jogador vai deslanchar com 16 anos. Por isso seguimos com a filosofia de emprestar nossos atletas para adquirirem experiência, novas culturas, para crescerem não só como atletas, mas como homens em geral.”

- Em geral, como você avalia a atual gestão da categoria de base do clube?

“Podemos melhorar ainda mais. Vi mudanças inacreditáveis por aqui, ao longo desses 14 anos. Em termos de estrutura, hoje, não podemos reclamar de nada. Acredito que nós, que trabalhamos aqui em Xerém, estamos muito sujeitos ao que acontece na cúpula do clube. E isso tem o seu lado bom, mas também tem o seu lado ruim. Está claro que hoje em dia Xerém é um dos pilares do clube, e temos noção do quanto somos importantes. Mas se hoje, quando o investimento não é grande, nós temos que nos virar com o que dá, imagina se uma nova direção assumir e decidir investir em outras partes do clube? Espero plenamente que valorizem o que estamos fazendo por aqui e que não voltemos à época do Carandiru.”

- Perfil do entrevistado

Nome: Diogo Augusto Pereira Neto

Idade: 20 anos

Tempo que joga no clube: 4 anos

Categoria que joga no clube.: Sub-20

- Você notou alguma mudança na estrutura de Xerém, recentemente? Quais?

“Na sede. Hoje em dia está muito bonito. Quando eu cheguei por aqui não era assim. Ali perto dos gramados estão querendo fazer alguma coisa nova também. Colocaram uns contêineres e colocaram a lavanderia e vestiários mais próximos dos campos. Ficou melhor pros atletas não terem que subir a ladeira até lá em cima, na sede.”

- Você sabe quem são os coordenadores da base? A quem você deva se dirigir caso tenha algum problema?

“Sim. No sub-20 temos uma convivência muito boa com a comissão técnica. Qualquer problema que temos podemos falar com o Léo (Percovich, treinador) ou com o Terra, preparador físico. O Marcelo Veiga também, está diariamente conosco e sabemos que ele é quem toma conta de tudo por aqui enquanto o Marcelo Teixeira se preocupa com outras questões maiores.”

- Você sabe quais são os objetivos da sua categoria? Quais resultados mínimos aceitados nas competições que vocês disputam?

“Hoje em dia, nós entramos pra vencer todas as competições que disputamos. Sabemos que o maior objetivo do clube é a utilização dos jogadores no profissional. Quem se destacar em nossas campanhas certamente será observado e vai ter sua oportunidade no time de cima. Os títulos que vierem na base são consequência. Geralmente antes de cada competição a nível nacional e internacional, nos reunimos com a comissão técnica para sabermos as regras e formatos de cada torneio, mas tendo sempre o mesmo objetivo, o troféu.”

- Você conhece o plano de carreira que é oferecido pelo clube?

“Sim. Sabemos que o clube acredita em nós jogadores até o ultimo momento. Agora que estou no sub-20, sinto que há uma fase de definição quanto ao meu futuro, o que vão fazer comigo. Vejo amigos atuando pelo time profissional e fico muito ansioso. Preciso ter a tranquilidade, demonstrar meu futebol nas oportunidades que aparecerem, e quando tiver que conversar com o clube, seja pra subir pro profissional, seja pra ser emprestado pra algum clube brasileiro ou pro Flu-Europa, estar preparado.”

- Vocês sabem se existe algum planejamento de utilização de jogadores no time profissional, em sua categoria?

“Se existe, não sabemos. Acho que depende de vários fatores. Claro, vai muito pelo nosso desempenho, mesmo. Mas com o time precisando de determinado jogador pra tal posição, hoje em dia, é mais provável que recorram à base. Por isso devemos sempre estar preparados, nada é definitivo.

- Como funciona o período de aulas que o clube oferece? E as aulas de inglês?

“Acho que a escola é oferecida pros que moram no alojamento do clube. Jogadores que vêm de outras cidades, que vivem aqui em Xerém. Não moro aqui, não. Mas desde que cheguei, participo das aulas de inglês que o clube oferece, todas terças e quintas. Preciso saber falar inglês se um dia quiser ir pra Europa.”

- Existe algum monitoramento sobre o seu desempenho dentro de campo e depois dos jogos?

“Acredito que sim. Os treinadores sempre conversam com a gente pra nos passar em que pontos devemos melhorar, quais características precisamos treinar mais e desenvolver. É muito importante percebermos que se eles têm esse cuidado com cada atleta, é porque apostam em nós. Devemos nos preocupar quando eles pararem de nos dar esses avisos.”

- Sabe o que acontece caso vocês não atinjam os desempenhos esperados?

“Acho que, a partir do momento que não demonstramos evolução, conseqüentemente, outros acabam tendo oportunidades. Se deixamos “a pegada” cair, outros vêm e tomam o nosso espaço. Se o desempenho do nosso time não for o ideal nas competições, sabemos que as comissões vão analisar todos os atletas e quem não demonstrar a evolução ou comprometimento esperado pode ser dispensado.”

- Qual o lema da categoria de base do Fluminense?

“Sendo uma pessoa melhor, você será um melhor jogador.”

- Quando ocorrem mudanças nos cargos de treinadores, os objetivos, a forma de treinamento e filosofia do time é mantida?

“Não peguei muitas mudanças de treinadores na época que estive por aqui. Mas, diria que toda a categoria de base do Flu tem um estilo de jogo parecido. Pelo menos no sub-17 e no sub-20, sempre priorizamos um jogo ofensivo, de posse de bola, velocidade e

dribles. Acho que cada treinador tem seus métodos de treino diferentes. Mas a filosofia do time sempre foi a mesma enquanto estive aqui.”

- Como o clube se comunica com você? Você sabe quais são suas tarefas diárias?

“Podemos saber olhando no quadro da programação, mas geralmente, pra galera que não vive no alojamento como eu, a comissão técnica nos indica a programação de amanhã ao final de cada treino. Se por algum motivo eu não escutei ou precise tirar alguma dúvida, temos um grupo no Whatsapp da nossa categoria que podemos nos comunicar rapidamente.”

- Considera o Fluminense um bom ambiente para desenvolver a carreira? Por que?

“Demais. Sou abençoado já por estar atuando em um dos maiores clubes do Brasil. Aqui nos dão oportunidades e a infraestrutura que precisamos. Muito diferente dos clubes onde passei. Espero que eu possa ficar aqui por muito tempo, ainda.”

- Em geral, como você avalia a estrutura e comando de Xerém?

“Daria uma nota 8. Podemos notar que a estrutura vem melhorando aos poucos, temos que ter noção do que se passa no clube também... A questão de comando não podemos reclamar, pelo menos em Xerém o clube está bem servido de profissionais competentes e que pensam no bem do Fluminense.”