



**Manual para  
Diretores  
Técnicos**

**FIFA®**





O desenvolvimento técnico é primordial na construção do futebol do futuro e, como tal, é uma das áreas mais importantes em qualquer associação de futebol. É um processo a longo prazo, em que a visão, a perseverança, a estabilidade e a continuidade são necessárias para a obtenção de resultados. O diretor técnico desempenha um papel fundamental neste processo, ao definir e liderar o programa nacional de desenvolvimento técnico do país. É para a parte técnica, o que o secretário-geral é para a parte da administração e as principais atividades e responsabilidades concentram-se no aumento do número de jogadores, desenvolver o futebol juvenil e feminino, melhorar a formação de treinadores, bem como investigação e documentação. Com a introdução do novo programa de desenvolvimento "FORWARD 2.0" da FIFA, a posição de diretor técnico da associação membro tornou-se ainda mais importante para a análise, planeamento, implementação e monitorização de vários projetos. O principal objetivo deste manual é ajudar o diretor técnico na gestão da sua atividade diária. Não pretende ser completo, mas oferece ao leitor orientações e metodologias para a autoaprendizagem e autodesenvolvimento. Espero que este manual ajude todos os diretores técnicos na sua atividade diária e contribua para o desenvolvimento futuro do futebol a nível mundial.

**Gianni Infantino**  
*Presidente da FIFA*



Estando o desenvolvimento do futebol no centro da missão da FIFA, é crucial que o potencial de cada associação membro seja maximizado nesta área. O desenvolvimento sustentável é uma abordagem a longo prazo e requer dedicação, confiança e paciência, juntamente com continuidade de funções. Os diretores técnicos definem e dirigem os programas nacionais de desenvolvimento técnico do seu país e a sua função é, à sua maneira, tão importante para a organização como o do secretário-geral.

**Arsène Wenger**  
*Chefe de Desenvolvimento Global de Futebol*

# Introdução

Este manual é o produto do trabalho realizado pela FIFA no domínio do desenvolvimento técnico e da formação durante os últimos anos. O processo de redação envolveu um painel composto por Diretores Técnicos (DTs), peritos em desenvolvimento técnico e liderança técnica de todos os continentes e trazendo consigo uma riqueza de conhecimentos derivados do trabalho constante no campo. O manual destina-se particularmente aos Diretores Técnicos e pessoal sénior do departamento técnico das federações de futebol.

## Âmbito do manual

O objetivo principal do presente manual é fornecer uma ferramenta que permita a autoaprendizagem e o autodesenvolvimento. O documento não pretende ser completo nem responder a todas as questões e problemas que possam surgir em todas as associações membro (AM) a nível mundial. Em vez disso, propõe um conjunto de metodologias de valor comprovado e uma série de referências cruzadas (relacionadas com material da FIFA e outras fontes), que fornecerão ao leitor orientações pertinentes e o/a ajudarão a encontrar o que procura.

Um objetivo secundário do manual é fornecer material de aprendizagem para as sessões de formação e seminários da FIFA que visam especificamente os Diretores Técnicos. O manual será utilizado durante a preparação, execução e acompanhamento de cursos e eventos, juntamente com apresentações relacionadas em PowerPoint e material específico. A conceção do manual permite ao Diretor Técnico transformar este recurso num manual específico para o seu próprio desenvolvimento, acrescentando recursos adicionais de informação que se relacionem com os mesmos no seu próprio contexto.

Em adição, o manual cria um enquadramento geral para outros manuais técnicos que foram desenvolvidos pela FIFA nos últimos anos e que abrangem praticamente todos os aspetos do domínio técnico (futebol feminino, futebol de formação, futebol juvenil, etc.).

Embora a definição de padrões para o desenvolvimento técnico não seja um objetivo do manual, a criação de padrões comuns

entre diferentes associações membro é um dos resultados esperados, levando assim a uma abordagem mais homogénea do desenvolvimento do futebol em determinadas regiões do mundo.

## Como utilizar o manual

O manual para os Diretores Técnicos está presentemente disponível em papel ou em formato eletrónico (O Centro de Formação da FIFA). Foi concebido como um instrumento prático que permite ser consultado sobre a necessidade através de uma tabela de referência fácil. Por exemplo, os Diretores Técnicos que estejam principalmente interessados em estabelecer um processo de monitorização e avaliação, podem aceder facilmente ao Capítulo 8 e compreender o seu conteúdo sem ler previamente a dúzia de páginas que a precedem.

No entanto, o documento tem também uma coerência global e pode ser lido do princípio ao fim. Isto exigirá mais tempo e é mais indicado para uma abordagem de aprendizagem sistemática. Embora isto possa requerer mais tempo, proporciona uma base sólida para aprofundar o tema.

Tal como o âmbito do manual, este é um recurso a ser desenvolvido para as suas próprias necessidades e como tal deve ser desenvolvido/acrescentado e anotado (dentro da caixa de ferramentas) para se relacionar com o seu próprio desenvolvimento no contexto da sua própria função.

► Incentivamos todos a consultar o Capítulo 9 para apoio ao seu próprio crescimento profissional como Diretor Técnico.

## Conteúdo do manual

O manual é composto por 9 Capítulos, conforme explicado abaixo. Os Capítulos 5, 6, 7 e 8 estão fortemente ligados entre si, uma vez que se relacionam com as quatro fases do ciclo do projeto. No final deste capítulos podemos encontrar um exemplo que explica melhor o conteúdo de cada capítulo de uma forma prática e ajuda a colocar a teoria num contexto quotidiano. No final de cada capítulo encontra-se uma caixa de ferramentas relacionada com o seu próprio crescimento profissional e recursos para apoiar o seu desenvolvimento.

1

### Função e responsabilidades do Diretor Técnico

Este capítulo define em poucas palavras qual é a função do Diretor Técnico e o seu perfil. Introduce também o conceito de Plano de Desenvolvimento a Longo Prazo que será aprofundado no Capítulo 6

2

### O cargo de Diretor Técnico dentro da Associação Membro

Este capítulo identifica os aspetos-chave relacionados com a posição hierárquica do Diretor Técnico dentro da associação de futebol, em particular: a posição no organograma, a interação com os outros departamentos e as relações com os membros eleitos.

3

### Configuração do Departamento Técnico

Este capítulo explica as funções de gestão do Diretor Técnico perante o departamento técnico, bem como as suas responsabilidades em matéria de recursos humanos, gestão financeira e logística.

4

### Contactos e relações externas

Este capítulo contém uma análise das relações entre o Diretor Técnico e as partes interessadas, tais como treinadores, clubes, associações/ligas regionais, autoridades governamentais e outras instituições. Oferece também algumas informações básicas sobre as relações de trabalho com a FIFA e o seu Departamento de Desenvolvimento.

5

### Análise do ambiente do futebol

Este capítulo centra-se na primeira etapa do ciclo do projeto (análise), identificando os elementos-chave para uma análise do ambiente do futebol num determinado país e os fatores que têm de estar envolvidos.

6

### Estratégia e planeamento

Este capítulo centra-se na etapa estratégica do ciclo do projeto, particularmente na definição da estratégia a longo prazo (4 anos) e do plano de ação anual.

7

### Implementação (domínios de atividade)

Este capítulo analisa a fase de implementação e contém uma lista detalhada de todos os aspetos do trabalho do Diretor Técnico. É dada prioridade à formação, licença para trabalhar como treinador, equipas nacionais de jovens, academias e competições de desenvolvimento. Para as matérias em que existe um manual separado (por exemplo, futebol feminino ou juvenil), é feita referência à literatura pertinente.

8

### Monitorização e avaliação

Este capítulo trata da última etapa do ciclo do projeto: avaliação e monitorização. Analisa os mecanismos de controlo a curto/médio/longo prazo e explica a função de supervisão das comissões permanentes.

9

### Como crescer profissionalmente

Este capítulo centra-se na necessidade de o Diretor Técnico desenvolver constantemente os seus conhecimentos e competências através da autoaprendizagem, contactos entre colegas e formação formal. Este capítulo é um tema comum que percorre os recursos para apoiar o seu próprio desenvolvimento e transferência de conhecimentos.

# Resumo do conteúdo

<b>Introdução</b>	<b>P. 2</b>
<b>1. Estratégia nacional de futebol e desenvolvimento técnico</b>	<b>P. 6</b>
<b>2. O cargo de Diretor Técnico dentro da associação membro</b>	<b>P. 22</b>
2.1 O organograma do secretariado geral do Secretariado Geral	P. 24
2.2 Interação do Diretor Técnico com outros departamentos	P. 26
2.3 A relação entre o Diretor Técnico e o treinador da seleção nacional sénior	P. 27
2.4 A relação entre o diretor técnico, os jovens e as mulheres treinadores nacionais de futebol	P. 27
2.5 As interações do diretor técnico com outros departamentos	P. 28
2.6 Relações com os membros eleitos	P. 35
<b>3. Configuração do Departamento Técnico</b>	<b>P. 42</b>
3.1 Estrutura do Departamento Técnico	P. 44
3.2 Gestão de recursos humanos	P. 47
3.3 Responsabilidades financeiras	P. 54
3.4 Logística	P. 57
<b>4. Contactos e relações externas</b>	<b>P. 62</b>
4.1 Contactos com clubes	P. 65
4.2 Contactos com associações e ligas regionais	P. 69
4.3 Contactos com o governo e as autoridades locais	P. 70
4.4 Universidades e centros de investigação	P. 72
4.5 Relações com outras instituições	P. 73
<b>5. Análise do ambiente do futebol</b>	<b>P. 82</b>
5.1 Análise dos diferentes níveis de futebol	P. 86
5.2 Tipo de análise	P. 88
5.3 Ferramentas analíticas	P. 94
5.4 O resultado da análise	P. 100
5.5 Exemplo prático	P. 102
<b>6. Planeamento a longo prazo</b>	<b>P. 106</b>
6.1 A necessidade de dar prioridade	P. 108
6.2 Prioridades, objetivos e subobjetivos	P. 109
6.3 Aprovação dos projetos técnicos	P. 111
6.4 Planos de ação	P. 111
6.5 Plano de ação anual	P. 112
<b>7. Implementação (domínios de atividade)</b>	<b>P. 120</b>
<b>8. Monitorização e avaliação</b>	<b>P. 128</b>
8.1 Implementação da monitorização	P. 130
8.2 Avaliação	P. 132
8.3 Monitorização do futebol de formação	P. 134
8.4 Monitorização de programas de educação de treinadores e licenças de formação de treinadores	P. 136
8.5 Monitorização do desenvolvimento do futebol juvenil	P. 137
8.6 Monitorização do futebol feminino	P. 139
8.7 Função de supervisão dos comités e responsabilidades de gestão	P. 140
<b>9. Como crescer profissionalmente</b>	<b>P. 144</b>



# ESTRATÉGIA NACIONAL PARA O FUTEBOL E DESENVOLVIMENTO TÉCNICO

## 1. Estratégia nacional para o futebol e desenvolvimento técnico

Cada associação membro (AM) é única, este é um princípio do desenvolvimento da FIFA, e cada associação membro tem de encontrar a sua própria forma de respeitar o passado e a realidade do futebol no seu país, a independência dos clubes, associações regionais e outras partes interessadas.

Normalmente, o comité executivo da associação deverá ser o principal impulsionador de todo o processo, aprovando um plano estratégico global. Por conseguinte, é fundamental que o presidente da associação, o secretário-geral (SG) e o diretor técnico (DT) para a parte técnica da estratégia, estejam plenamente envolvidos no processo de planeamento.

Se já existir uma estratégia ou um plano de desenvolvimento a longo prazo (PDLP), é essencial que o Diretor Técnico compreenda o plano estratégico e o processo realizado pela associação membro para o desenvolver. Deverá dedicar algum tempo a compreender e discutir o plano com o Secretário-Geral para ficar plenamente informado. Isto será vital para o desenvolvimento de uma filosofia de jogo e de treino ou de outros programas técnicos para o futuro.

### FIFA – Desenvolvimento do jogo

A FIFA, com a sua responsabilidade para com os seus membros e com as suas obrigações estatutárias, tem de contribuir para o desenvolvimento do futebol através das suas associações membro. Os principais objetivos são (artigo 2º dos Estatutos da FIFA):

- A. melhorar constantemente o jogo de futebol e promovê-lo globalmente à luz dos seus valores unificadores, educativos, culturais e humanitários, particularmente através de programas de juventude e desenvolvimento;
- B. organizar as suas próprias competições internacionais;
- C. elaborar regulamentos e disposições que regem o jogo de futebol e assuntos afins e assegurar a sua aplicação;
- D. controlar todo o tipo de futebol associativo, tomando as medidas adequadas para evitar infrações aos Estatutos, regulamentos ou decisões da FIFA ou das Leis do Jogo;
- E. envidar esforços para assegurar que o jogo de futebol é disponibilizado e dotado de recursos para todos os que desejam participar, independentemente do sexo ou da idade;
- F. promover o desenvolvimento do futebol feminino e a plena participação das mulheres em todos os níveis de governação do futebol; e
- G. promover a integridade, a ética e o fair play com vista a prevenir todos os métodos ou práticas, como a corrupção, o doping ou a manipulação de jogos, que podem comprometer a integridade dos jogos, competições, jogadores, funcionários e associações membro ou dar origem a abusos do futebol associativo.

Estes objetivos básicos constituem as bases de todas as atividades da FIFA, mas é o jogo de futebol que continua a ser o cerne dos programas de desenvolvimento da FIFA. A principal responsabilidade da FIFA é criar o enquadramento para reger as relações entre os muitos intervenientes no futebol, definir as macroestruturas do futebol mundial e apoiar e orientar estas estruturas e intervenientes para que possam gerir e desenvolver melhor os aspetos do jogo.

### Programa de Reforço das Capacidades da FIFA

A FIFA irá concentrar-se proactivamente na capacitação daqueles que estão dentro das associações membro que têm um papel fundamental na condução do desenvolvimento do futebol. O principal objetivo desta iniciativa é colocar as Associações Membro numa melhor posição de terem cursos realizados pelos seus próprios educadores (formados pela FIFA e/ou pelas confederações). O programa da FIFA sobre capacitação técnica baseia-se num importante pilar: oferecer apoio de uma forma eficiente, feito à medida das necessidades de cada associação membro. A fim de introduzir esta nova abordagem, a FIFA elaborou um catálogo abrangente de atividades e serviços desde o nível de formação até ao nível de elite, tanto para o futebol masculino como para o feminino.

O processo baseia-se numa abordagem em três passos:

- atividades regionais para os líderes técnicos das associações membro (Diretores Técnicos, Responsáveis Técnicos, Treinadores Principais, Futebol de Formação, Futebol Feminino) e treinadores-educadores;
- consultoria, orientação e mentoria individuais estarão disponíveis para satisfazer as necessidades específicas destes líderes técnicos e treinadores-educadores; e
- cursos para temas especiais tais como guarda-redes, futsal e futebol de praia.

### Planeamento estratégico

A importância do planeamento estratégico para qualquer associação membro da FIFA está claramente relacionada com três das principais funções da associação membro:

- governar o futebol no seu território (cumprindo os objetivos estatutários da associação: melhorar, promover, governar e controlar o futebol e proteger o jogo);
- desenvolver o futebol no seu território (direção técnica nacional, desenvolvimento da participação e desempenho no futebol);
- administrar o futebol dentro do seu território (financiamento e gestão das atividades da associação, gestão financeira, desenvolvimento de atividades administrativas e comerciais).

O crescimento do futebol como desporto, em adição, como evento e atividade de lazer e como centro de atividade comercial nas últimas décadas tornou o trabalho diário das associações membro da FIFA ainda mais complexo. As associações membro têm agora de gerir os seus próprios sistemas e reformas de governação, tal como qualquer outra empresa ou organização. Uma estratégia ou um plano de desenvolvimento a longo prazo são ferramentas muito importantes para alcançar resultados eficazes no desenvolvimento do futebol.



Em termos simples, o planeamento estratégico envolve a determinação de objetivos e o desenvolvimento de planos para os alcançar. Uma estratégia ou um plano de desenvolvimento a longo prazo (PDLP) definirá as ambições da associação e fornecerá um roteiro claro sobre como as alcançar, tendo considerado quais os recursos que são necessários e quando e como os utilizar. Tal como a importância dos planos de construção para novos edifícios, no desenvolvimento de um plano estratégico, a Associação Membro possuirá um instrumento de gestão essencial que lhe permitirá melhorar em todas as áreas da organização. Tornar-se-á o projeto da associação para o sucesso.

Uma estratégia é normalmente dirigida pelos executivos superiores de uma organização, com ênfase na determinação da missão, visão e objetivos globais da empresa. O planeamento estratégico é também um processo contínuo, em que a gestão realocando continuamente os recursos para as iniciativas que necessitam de ser priorizadas.

Um plano de desenvolvimento a longo prazo tem como objetivo estabelecer o processo pelo qual o plano estratégico será alcançado. Trata-se de alinhar o seu projeto para se adaptar aos seus objetivos estratégicos e coordenar os departamentos para que estejam em sintonia e prontos para atingir as metas das organizações. Ao contrário do planeamento estratégico, o planeamento a longo prazo tem normalmente um prazo, muitas vezes superior a cinco anos, dependendo do objetivo estratégico que tenta alcançar.

O planeamento em ambos os sentidos, tem de explicar o que uma associação membro quer alcançar no futebol no país e como chegar lá (visão, missão, objetivos e planos de implementação). É uma definição da identidade futebolística e um terreno comum para todos os intervenientes na associação membro.

- **Como instrumento de tomada de decisão**, ajudará a avaliar as circunstâncias e oportunidades em relação à sua visão

e objetivos; como navegar e gerir as circunstâncias para que não tenham impacto no bem-estar da associação a longo prazo; se a associação tem os recursos necessários (fundos e pessoal) para gerir as circunstâncias ou procurar oportunidades; e se há tempo suficiente, tendo considerado todas as outras atividades a realizar, para procurar estas novas oportunidades.

- **Como roteiro**, o plano de desenvolvimento da associação membro é a *base e o ponto de orientação* para todos os outros projetos, como o desenvolvimento técnico, administração, marketing e patrocínios, finanças e comunicação.
- **Um plano de desenvolvimento** também pode ser utilizado como um valioso *instrumento de comunicação*, demonstrando ao mundo a ambição, foco e capacidade da associação.
- **Em última análise**, proporcionará uma *janela para a associação*, apresentando a associação como profissional, focada, consciente do seu ambiente e papel, com uma visão e objetivos claramente definidos, e uma compreensão sobre como os alcançar.

Se for gerido adequadamente, o processo de planeamento é, em si mesmo, muito benéfico para a organização. Na verdade, reforçará e acentuará a compreensão do ambiente, desafios, oportunidades, partes interessadas e recursos da associação. Esta "linha de base" de informação é fundamental para melhorar a capacidade de gestão global da associação.

Para melhorar nesta área, a FIFA obriga todas as associações membro a desenvolver uma estratégia ou um plano de desenvolvimento a longo prazo e a usar isto como a sua base do seu trabalho. O Comité de Desenvolvimento da FIFA tem de aprovar um contrato de objetivos acordados, estabelecendo o planeamento para o desenvolvimento de cada associação ao longo de dois a quatro anos. Esta condição é o primeiro critério a ser apoiado pelo programa de desenvolvimento do futebol "Forward" da FIFA.



Cada associação membro é única. Os planos estratégicos devem ser sempre essencialmente individuais e específicos. Isso significa que no seu processo de planeamento: Não deve "copiar e colar" o que as outras associações membro fizeram, desenvolva a sua própria! Existem enormes riscos quando tenta implementar um plano baseado em "copiar e colar" o plano de outra pessoa, em vez de um plano feito à medida da sua associação membro e mais adequado às circunstâncias específicas do país.

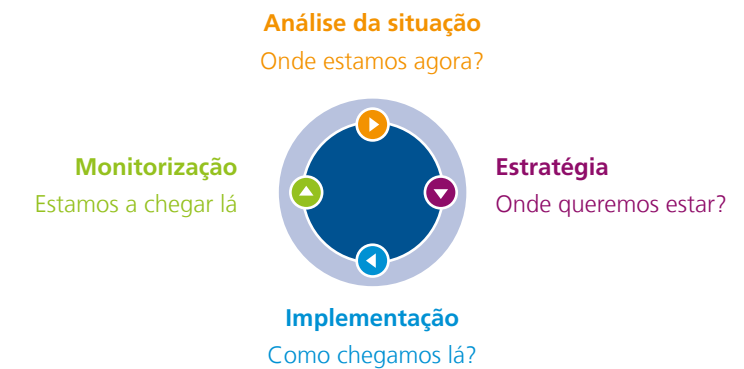
O planeamento a longo prazo é, antes de mais, um esforço de equipa que não deve ser feito isolada ou individualmente. O envolvimento de pessoas chave da sua associação é a melhor garantia de que terá em conta todos os aspetos críticos para o desenvolvimento bem-sucedido da sua organização. Além disso, a relação da associação com as partes interessadas será reforçada se estas se sentirem envolvidas no desenvolvimento do plano estratégico. Envolver as partes interessadas é demonstrar-lhes o seu valor para o desenvolvimento. Para o sucesso do plano estratégico será necessário que cada pessoa e grupo tenham uma compreensão clara dos seus papéis e responsabilidades na sua criação, planeamento e implementação, como ilustrado abaixo:

Comité Executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da orientação estratégica a longo prazo e aprovação do plano de desenvolvimento.</li> <li>Monitorização do desempenho em relação à estratégia.</li> </ul>
Comissões permanentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio ao processo de planeamento com competência especializada (estatutos, finanças, marketing, comunicação).</li> </ul>
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da missão e visão da associação.</li> <li>Consulta às partes interessadas.</li> <li>Supervisão do processo estratégico e implementação.</li> </ul>
Secretário-Geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Gestor de projeto" para o processo de planeamento completo.</li> <li>Consulta às partes interessadas.</li> <li>Apoio à implementação e monitorização do plano.</li> <li>Ligação entre o comité executivo e a administração.</li> </ul>
Diretor Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulta aos intervenientes técnicos - Desde a formação até à elite.</li> <li>Definição e defesa do(s) plano(s) de desenvolvimento técnico.</li> <li>Filosofia do jogo e de treino.</li> <li>Implementação e liderança do plano de desenvolvimento técnico.</li> <li>Apresentação de relatórios ao Secretário-Geral do progresso do plano estratégico.</li> </ul>
Pessoal do Departamento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento e implementação de planos de ação técnica.</li> <li>Monitorização e avaliação dos planos dos departamentos.</li> <li>Apresentação de relatórios ao Diretor Técnico sobre o progresso dos planos.</li> </ul>

O Secretário-Geral e o Diretor Técnico desempenham papéis-chave no processo de planeamento. O Secretário-Geral é responsável pelo apoio e monitorização do desenvolvimento da estratégia nacional do futebol, da sua implementação e avaliação. Por conseguinte, é um construtor e responsável pelo recrutamento e liderança do pessoal da associação membro e pela atribuição de recursos. O Diretor Técnico tem de definir e liderar os programas nacionais de desenvolvimento técnico, especialmente uma filosofia de jogo e de treino. É o arquiteto e forma o futuro do futebol no país. É importante que ambos saibam qual é o seu papel durante as diferentes etapas. Para mais detalhes, consultar os Capítulos 5 a 8.

### Planeamento e execução do plano de desenvolvimento de uma associação

Cada associação membro precisa de um plano estratégico, mas para o desenvolvimento de um plano é muito útil e importante saber como lidar com o processo de desenvolvimento de um plano de desenvolvimento a longo prazo antes de ter uma versão final. A FIFA sugere a todas as Associações Membro que desenvolvam um plano estratégico baseado no conceito de ciclo de projeto composto de quatro fases inter-relacionadas: análise da situação, estratégia, implementação e monitorização.



O texto seguinte ilustra estes passos significativos. Todos eles são essenciais para assegurar que um plano de desenvolvimento seja simultaneamente ambicioso e exequível. Os planos estratégicos não são muitas vezes suficientemente precisos no que se refere à implementação e ao acompanhamento, especialmente sobre ações e recursos (financeiros). Depois têm de conduzir a programas mais concretos, caso contrário não serão concretizados.

O primeiro passo importante no desenvolvimento do plano estratégico de uma associação envolve uma análise abrangente do seu ambiente, capacidades, concorrência, oportunidades e desafios.

Essa análise proporciona à associação membro informações-chave relativas a:

- como se desenvolveu o futebol no país;
- as expectativas das partes interessadas;
- como é que a sua associação membro é vista interna e externamente;
- os pontos fortes e fracos específicos dos seus principais concorrentes;
- que oportunidades estão, ou virão a estar, presentes para a sua gestão explorar;
- quaisquer riscos ou ameaças que exijam a sua atenção; e
- o nível e as capacidades da sua administração e do seu pessoal.





## Análise da situação

Onde estamos agora?

Esta análise inicial e as informações recolhidas representarão a linha de base da estratégia a longo prazo da sua associação e o ponto de partida para os passos seguintes, que incluem o desenvolvimento da sua visão, missão, valores, metas, objetivos e planos de ação.

Ao realizar essa análise, a Associação Membro conseguirá desenvolver uma visão e objetivos a longo prazo, que sejam:

- realistas e alcançáveis, tendo considerado a sua atual posição, recursos e capacidades;
- apoiados pelas partes interessadas; e
- estudadas cuidadosa e amplamente.

O *passo seguinte* envolve a utilização da informação recolhida na fase anterior para ajudar a desenvolver e formular uma visão a longo prazo com metas estratégicas e objetivos específicos, porque quando alguém ainda não decidiu para onde ir e como, tem poucas hipóteses de lá chegar.

## Estratégia

Onde queremos estar?

Os objetivos estratégicos são metas a longo prazo para as quais os recursos são direcionados. Os objetivos da associação são as metas estratégicas traduzidas em marcos específicos. São também geralmente referidos como "subobjetivos". Para assegurar que os objetivos possam ser alcançados pela administração e pelo pessoal como parte das suas atividades quotidianas, o princípio SMART deve ser aplicado no seu desenvolvimento.

Estes elementos fundamentais constituirão a base da direção e foco da associação, como a Associação Membro tomará decisões no futuro, como se comportará e como não deverá comportar-se. Funcionará como um roteiro para a realização da visão e dos objetivos estratégicos, sem os quais seria impossível implementar planos e medir o

desempenho da sua associação em relação à sua estratégia.

O terceiro passo envolve a formulação das táticas que levarão a Associação Membro a alcançar as suas metas estratégicas. Estas táticas revestem a forma de planos de ação, dividindo as metas e objetivos em tarefas que podem ser executadas no dia-a-dia pela administração e pelo pessoal. Os orçamentos para as operações são também formulados nesta fase. É importante notar que ao incorporar o processo orçamental no processo de planeamento estratégico, a associação pode começar a determinar o impacto financeiro das metas a longo prazo e a sua implementação.

## Implementação

Como chegar lá?

Como os objetivos funcionam como um roteiro para a realização da visão e dos objetivos da associação, os planos de ação farão o mesmo para os objetivos estabelecidos dentro da associação, transformando-os em atividades e tarefas operacionais que o pessoal pode trabalhar para alcançar.

Tendo agora desenvolvido planos de ação e formulado orçamentos, estes devem ser partilhados entre o pessoal de todos os departamentos para assegurar a sua implementação efetiva. Além disso, devem também incorporar planos de ação na descrição de funções e na análise de desempenho de cada funcionário, especialmente para os quadros superiores.

Para assegurar que o plano estratégico é utilizado como uma ferramenta de gestão dinâmica e que não é posto na prateleira através do seu secretário-geral e do pessoal sénior, a associação deve utilizá-lo continuamente como guia e roteiro das atividades.

As funções de monitorização e avaliação estão diretamente relacionadas com as fases anteriores do ciclo do projeto e sem uma monitorização contínua da implementação, o plano não é mais do que um documento estático. Uma estratégia tem de começar com o objetivo final em mente.

## Monitorização

Estamos a chegar lá?

Este passo implica a capacidade de se reunir regularmente para examinar criticamente o desempenho da organização em relação aos objetivos e planos de ação formulados. Como tal, o comité executivo da associação e a maioria do pessoal sénior, isto é, o Secretário-Geral e Diretor Técnico, devem monitorizar continuamente a evolução dos planos de ação e a sua execução pelas pessoas responsáveis pela sua conclusão.

Normalmente, a associação deve controlar mensalmente a implementação do plano

estratégico. No entanto, não é raro que associações mais sofisticadas e com mais recursos realizem reuniões de monitorização trimestrais. Cabe ao Secretário-Geral a responsabilidade de assegurar que cada departamento executa as suas tarefas e atividades estratégicas dentro do prazo previsto. Este exercício assegura que a intenção estratégica seja um foco central da associação, que a comunicação e interação relativamente à estratégia são fortes e que os objetivos estratégicos da sua associação são sempre relevantes.

### Exemplos de estratégias de futebol da Associação Membro

Mais uma vez, o ambiente futebolístico de cada país é único e precisa de um planeamento feito à medida. E como todos sabemos, assim que uma nova liderança entra em funções, os planos podem mudar. É importante lembrar que a publicação de um belo documento de plano estratégico, com diagramas e imagens bonitas a cores, não significa necessariamente que o plano será adotado e implementado! A ideia das seguintes hiperligações é estimular as ideias e o pensamento criativo, mas não é certamente para ser copiada!

Plano Estratégico da AIFF  
para 2019-2022



Toda a Federação Indiana de Futebol (AIFF)

A Visão da SAFA 2022 –  
resumo detalhado



Associação Sul Africana de Futebol (SAFA)

Um plano de trabalho  
para desenvolver uma  
estratégia nacional (2014)



Associação de Futebol de Santa Lúcia (SLFA)

### A importância do desenvolvimento técnico

O desenvolvimento técnico é possivelmente o domínio de atividade mais importante em todas as Associações Membro porque forma o futebol do futuro no país. Todos os outros elementos (estatutos e governação, gestão e recursos humanos, comunicação e marketing, finanças e auditoria) são meios para gerar eficiência global em benefício do futebol.

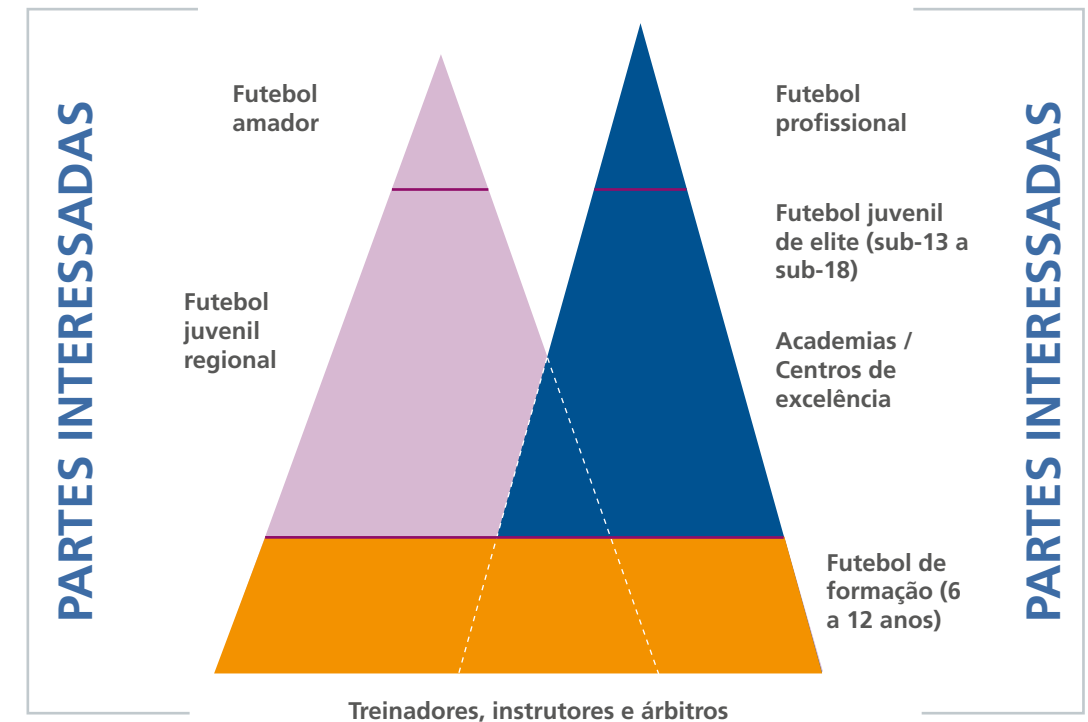
Com base no plano estratégico (ver acima), o Diretor Técnico propõe ao Secretário-Geral, ao Presidente e finalmente ao Comité Executivo uma visão a longo prazo e desenvolve uma estratégia técnica ao longo de vários anos a fim de melhorar o nível e a participação no jogo no país e atingir os objetivos identificados dentro e fora do campo. Isto implica tanto um sentido de propósito (alcançar o céu) como uma abordagem muito realista (pés bem assentes na terra). Implica também a compreensão de todas as variáveis interligadas que estão relacionadas com o desenvolvimento do futebol.

Estes projetos são complexos. Se nos concentrarmos, por exemplo, num projeto para desenvolver uma nova Liga de Elite Juvenil Sub-17, em breve perceberemos que isto nos leva a várias outras questões:

- De onde virão os jogadores?
- Quem irá recrutá-los e selecioná-los?
- Onde irão jogar quando fizerem 18 ou 19 anos?
- Quem se encarregará de os treinar/arbitrar? Os treinadores/árbitros são qualificados?
- Há instrutores suficientes para dar aos treinadores a formação adequada?
- Há clubes que possam fornecer o enquadramento certo para que os jogadores desenvolvam na forma ideal?
- Que instalações podem ser utilizadas?
- Quem irá assegurar que não há fraude relativamente à idade?

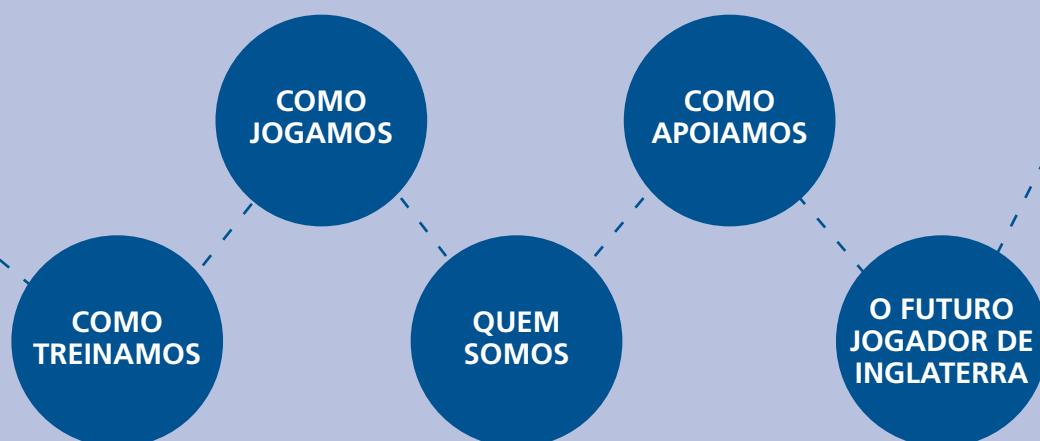
Estas são muitas variáveis que têm de ser tidas em conta quando se desenvolve a visão do futuro. A representação gráfica abaixo, como pirâmide dupla, é uma descrição simplificada das ligações lógicas que existem entre os diferentes níveis e objetivos para o futebol masculino e feminino e mesmo de outras disciplinas de futebol, tal como o futsal ou o futebol de praia.

### Estrutura do futebol nacional



O plano de desenvolvimento a longo prazo identificará a forma como os diferentes passos podem ser alcançados ao longo de um período de anos e reforçados mutuamente. Por exemplo, todos sabem que o futebol juvenil é uma componente essencial para qualquer plano de desenvolvimento a longo prazo, porque os jovens jogadores de hoje serão os melhores jogadores de amanhã e os não tão talentosos agora apoiarão o futebol da Associação Membro como jogadores amadores, treinadores de jovens, árbitros ou adeptos. São necessárias todas estas peças (e muitas mais), para se conseguir um quadro de desenvolvimento coerente. Um plano de desenvolvimento a longo prazo é, portanto, um conjunto integrado de atividades que seguem uma abordagem coerente e que se reforçam mutuamente a longo prazo.

O ADN inglês pela Federação Inglesa de Futebol é um exemplo perfeito desta estratégia técnica de desenvolvimento do futebol;



É contudo importante que durante a definição das prioridades e das abordagens específicas a serem adotadas, o Diretor Técnico tenha sempre em mente a complexa interação de fatores que constituem a base para o desenvolvimento do futebol. Tal como ao resolver um quebra-cabeças, é importante não só juntar duas peças, mas também compreender qual é o seu lugar no quadro geral.

#### O papel e a responsabilidade do Diretor Técnico

O Diretor Técnico é a pessoa responsável pelos programas nacionais de desenvolvimento técnico, preparando assim o futebol do futuro na Associação Membro. É igualmente responsável pela implementação de todas as atividades relacionadas com o desenvolvimento técnico, bem como pelo controlo, acompanhamento e avaliação. Por outras palavras, ele é para a parte técnica o que o Secretário-Geral é para a parte da gestão.

Tem de:

- analisar o passado e a situação atual;
- preparar uma estratégia e um plano (incluindo recursos);
- convencer o Presidente e o Secretário-Geral a apoiarem o plano e a fornecerem os correspondentes recursos;
- apresentar o plano ao Comité Executivo;
- lidar com as partes interessadas (clubes, treinadores, regiões, etc.);
- recrutar e liderar o pessoal técnico da Associação Membro;
- desenvolver em cooperação com os treinadores um estilo e uma filosofia de jogo e de treino à medida;
- liderar, acompanhar e apoiar o pessoal do departamento técnico;
- observar o processo à distância e com paciência.

Entre os vários domínios que serão analisados neste Manual, particularmente no Capítulo 7, o Diretor Técnico tem uma série de responsabilidades-chave tanto para o futebol masculino como para o feminino:

## FUTEBOL DE MASSAS (PARTICIPAÇÃO)

- Encoraja a expansão do futebol e promove a sua prática pelo maior número de pessoas possível (desde a formação até aos adultos para homens e mulheres).
- Funciona como um campeão para os valores educativos do futebol.
- Encoraja a expansão do futebol feminino, do futebol de praia e do futsal.
- Adapta as formas de organização das competições às categorias etárias, momento da época, infraestruturas desportivas, níveis de qualificação, etc.

## EDUCAÇÃO PARA TREINADORES E ÁRBITROS

- Organiza cursos para treinadores, árbitros e educadores relevantes.
- Define um sistema de licença de treinador (Pro, A, B, C, D) de acordo com as necessidades da associação e os parâmetros estabelecidos pela Confederação.
- Assegura que os clubes cumprem a sua obrigação de utilizar treinadores qualificados/certificados (ligados ao sistema de licenciamento do clube da Associação Membro).

## FUTEBOL DE ELITE (SÉNIOR + JUVENIL)

- Forma o futuro do futebol de alto nível da nação e trabalha para melhorar o nível de jogo nas competições nacionais.
- Reforça as competições juvenis de elite e a competitividade das equipas nacionais juvenis.
- Ajuda a identificar, treinar e proteger os jovens jogadores talentosos.
- Seleciona e monitoriza os treinadores para as várias equipas nacionais de jovens.
- Oferece contributos para as regras das competições de clubes (jogadores estrangeiros, jogadores jovens, formato da competição, número de equipas, etc.).

## INVESTIGAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

- Promove a análise técnica a diferentes níveis com as universidades.
- Recolhe e gere o máximo de informação possível sobre o desenvolvimento no futebol.
- Estuda grandes competições e organiza seminários temáticos.
- Produz documentos e apresentações audiovisuais sobre questões técnicas.
- Cria um centro de documentação e um serviço audiovisual.

## O perfil do Diretor Técnico

Um bom Diretor Técnico combina quatro tipos de competências inter-relacionadas:



### PERSONALIDADE

- Reconhecimento/aceitação pelas partes interessadas no futebol nacional.
- Capacidade de liderança (tomada de decisões, planeamento, autoaprendizagem).
- Reconhecimento como uma referência credível para treinadores e educadores de treinadores.
- Competências de comunicação que lhe permitem convencer as principais partes interessadas do futebol da qualidade dos seus projetos.



### CONHECIMENTO

- Vastos conhecimentos do futebol de todos os níveis.
- Teoria da aprendizagem.
- Formação e orientação.
- Identificação e formação de talentos.
- Gestão (Recrutamento, Finanças).
- História do futebol do país.



### COMPETÊNCIAS

- Competências analíticas (tanto no que se refere ao jogo como ao ambiente futebolístico em geral).
- Capacidade de definir e desenvolver uma estratégia e projetos.
- Capacidades de organização que possibilitem a implementação de um conjunto complexo de programas a nível nacional.
- Capacidade de gestão que lhe permite coordenar, motivar e supervisionar o pessoal técnico.
- Capacidade de comunicação e de elaboração de relatórios.



### EXPERIÊNCIA

- Experiência como jogador de futebol (não necessariamente ao mais alto nível nacional).
- Experiência como treinador e educador-treinador.
- Experiência como líder de grupo.
- Qualificações relevantes em futebol e desporto (por exemplo, licença de treinador nacional ou internacional, diploma universitário numa área relevante).



### Importante

A FIFA considera o desenvolvimento técnico uma função central de cada associação de futebol e há muito que defende a nomeação de um Diretor Técnico qualificado e a criação de um Departamento Técnico em cada associação. O Diretor Técnico é uma figura chave para o planeamento e implementação das atividades de desenvolvimento financiadas pela própria FIFA, a Confederação ou a associação.

A fim de garantir que este requisito é respeitado, a FIFA solicita uma cópia do contrato a longo prazo do Diretor Técnico, uma descrição de funções e o CV como condição prévia para o desembolso da assistência financeira anual através do "FORWARD" da FIFA.

É de notar que o cargo de Diretor Técnico e de treinador nacional sénior não pode ser combinado, são duas funções completamente diferentes: O treinador nacional sénior prepara o próximo jogo; o Diretor Técnico prepara o futuro do futebol no país.



## CAIXA DE FERRAMENTAS CAPÍTULO 1

Desafios mais frequentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de um plano de desenvolvimento estratégico global ou a longo prazo.</li> <li>• Necessidade de convencer a gestão da Associação Membro da importância do desenvolvimento técnico.</li> <li>• Estabelecer uma melhor relação com Secretário-Geral (Capítulo 2).</li> <li>• Necessidade de explicar a complexidade do desenvolvimento do futebol a pessoas que não têm uma formação técnica.</li> <li>• Necessidade de convencer as principais partes interessadas (clubes e associação regional).</li> <li>• Manter a visão geral durante o trabalho quotidiano.</li> </ul>
Competências e conhecimentos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências de autoaprendizagem.</li> <li>• Competências de planeamento.</li> <li>• Atitude multidisciplinar.</li> <li>• Empenho e determinação para levar por diante o plano de desenvolvimento e enfrentar todos os obstáculos durante a fase de implementação e monitorização.</li> <li>• Persuasão.</li> </ul>
Apoio da FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os consultores técnicos regionais da FIFA estão sempre à disposição do Diretor Técnico para informações e conselhos adicionais sobre como abordar a sua função e responsabilidades.</li> <li>• Plataforma de Sharepoint da FIFA.</li> <li>• Programa de Mentoria de Liderança Técnica da FIFA (mentoria individual).</li> <li>• Cursos e workshops de liderança técnica da FIFA.</li> </ul>
Apoio da Confederação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria técnica.</li> </ul>



## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

*Dedicar uma boa quantidade de tempo à reflexão sobre esta importante tarefa. Utilizar a caixa de ferramenta acima para esta reflexão. Discutir as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão as suas principais tarefas neste projeto durante os próximos meses?**

(Que tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos, competências ou experiência o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais) e de que forma?**

(Quem/como/que soluções?)

**Estabelecer prazos:**

# 2

## O CARGO DE DIRETOR TÉCNICO DA ASSOCIAÇÃO MEMBRO

## 2. O cargo de Diretor Técnico da Associação Membro

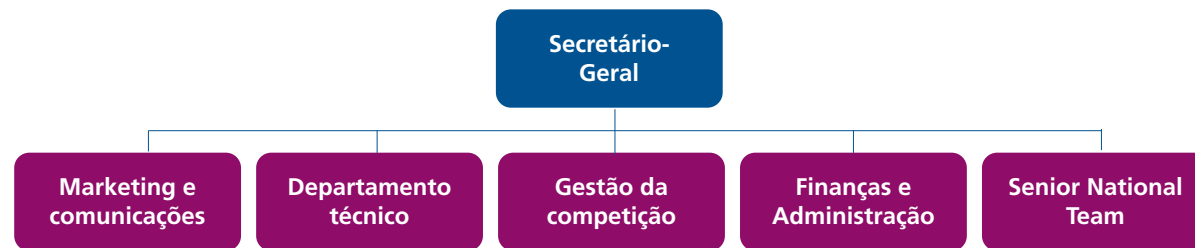
As associações membro têm de gerir os seus próprios sistemas e, se necessário, as suas próprias reformas de governação, ao mesmo tempo que continuam a funcionar como força motriz e estabilizadora no desenvolvimento do futebol e, tal como qualquer outra empresa ou organização, garantindo ainda que as suas atividades administrativas e comerciais também dão frutos. Numa compreensão moderna da gestão, o princípio de que a estrutura segue a estratégia deve ser respeitado. Isto significa que a estrutura do Secretariado-Geral e da Administração da Associação Membro tem de seguir a estratégia de desenvolvimento (espera-se que já existente).



## 2.1 Organograma do Secretariado-Geral

O Secretariado-Geral da Associação Membro é composto por diferentes departamentos. O Diretor Técnico é o Chefe do Departamento Técnico e como tal é um dos funcionários superiores da federação.

O organograma de uma pequena ou média Associação Membro tem tipicamente o seguinte aspeto:

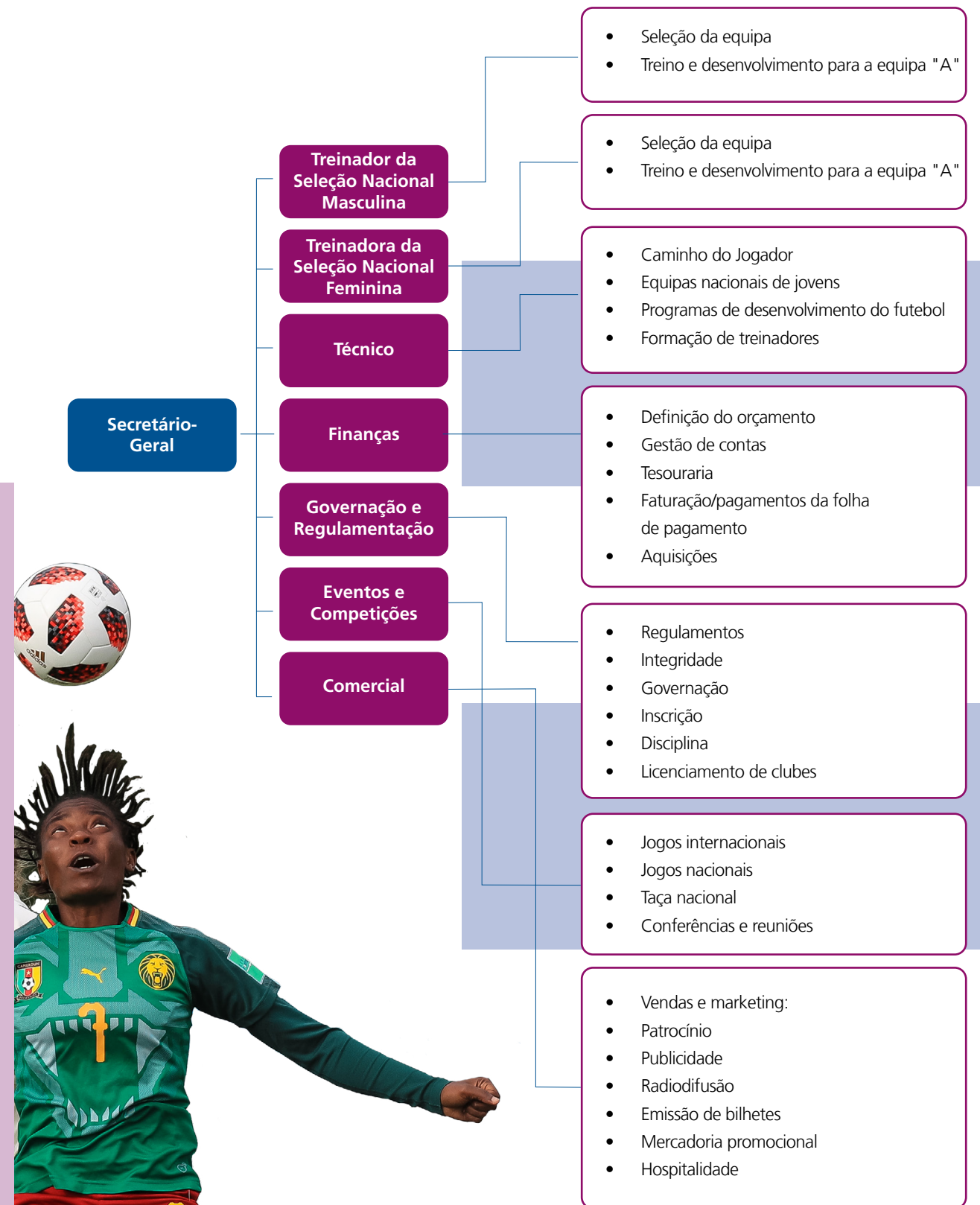


As Associações Membro maiores e mais desenvolvidas podem ter mais departamentos e a responsabilidade técnica pode mesmo ser dividida em vários departamentos, por exemplo um para o desempenho e outro para a linha de participação do futebol (consultar o Capítulo 3).

### Algumas funções chave do Conselho de Administração

- Todos os chefes de departamento pertencem ao Conselho de Administração e terão assento na reunião. Se uma pessoa estiver ausente, deverá ser substituída pelo seu adjunto ou por uma pessoa designada.
- A reunião do Conselho de Administração realiza-se geralmente todas as semanas no mesmo dia e à mesma hora (por exemplo, todas as segundas-feiras às 10h00).
- Todos os chefes apresentam brevemente as ações passadas e futuras dos seus departamentos.
- A reunião do Conselho de Administração trata de questões que dizem respeito ao Secretariado-Geral como um todo e que constam da ordem de trabalhos.
- O plano estratégico é a linha de base do processo de tomada de decisão.
- Os participantes informarão imperativamente depois os funcionários dos seus departamentos sobre as decisões tomadas durante a reunião desse mesmo dia, seja por correio eletrónico ou durante uma breve reunião separada.
- As atas da reunião são distribuídas pouco depois da sua conclusão.

Qualquer que seja a estrutura que uma Associação Membro possa ter, é evidente que o supervisor direto (e mentor) do Diretor Técnico é o Secretário-Geral, que na maioria dos casos chefia todo o pessoal sénior da Associação Membro de futebol. O Diretor Técnico, juntamente com os outros chefes de departamento, é um membro do Conselho de Administração, onde a coordenação e intercâmbio entre os diferentes departamentos e unidades tem lugar.



## 2.2 A relação entre o Secretário-Geral e o Diretor Técnico

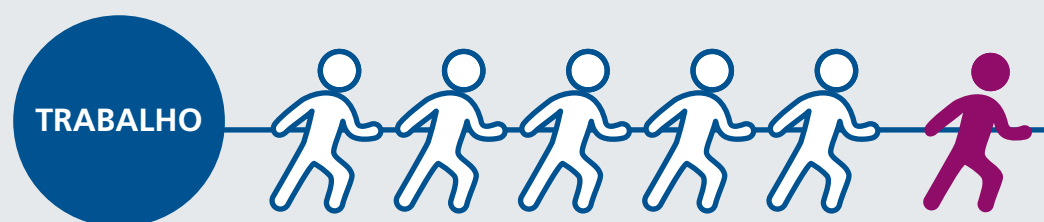
A atividade principal de ambos é desenvolver o futebol no país. Para além do aspeto hierárquico, a relação entre Secretário-Geral e Diretor Técnico tem de ser particularmente forte e interligada, uma vez que as duas posições são essencialmente complementares e tem de se basear na confiança, integração de funções e estreita cooperação.

### CHEFE



Por um lado, o Diretor Técnico está no centro de tudo o que diz respeito ao desenvolvimento do futebol. Possui os conhecimentos técnicos, a experiência de campo, a visão e o reconhecimento dos seus colegas. É o ponto focal preferido dos treinadores-educadores de futebol no país, que o irão consultar para orientação e aconselhamento.

### LÍDER



Por outro lado, o Secretário-Geral é responsável pelas pré-condições para o trabalho do Diretor Técnico. Deve dirigir a energia e os recursos de modo a conseguir uma implementação sem problemas e eficiente da estratégia técnica e dos programas. O Secretário-Geral mantém claramente as funções de supervisão, monitorização e avaliação e pode promover um contacto regular entre o Presidente, o Diretor Técnico e ele próprio.

## A contribuição do Secretário-Geral como parte do desenvolvimento técnico

- colocar o desenvolvimento técnico no centro do plano estratégico da associação;
- escolher o melhor perfil para preencher o cargo de Diretor Técnico;
- assegurar uma estrutura coerente no departamento técnico e ligações lógicas com outros departamentos e com a equipa nacional (conselho de administração);
- oferecer apoio e recursos suficientes para o desenvolvimento técnico;
- facilitar contactos e discussões regulares entre o Presidente, o Secretário-Geral e o Diretor Técnico e entre si; e
- avaliar, juntamente com o Diretor Técnico, as referências e os parâmetros de resultados para as atividades técnicas e do desenvolvimento.

## 2.3 A relação entre o Diretor Técnico e o Treinador da Seleção Nacional Sénior

Em algumas Associações Membro, o Treinador Sénior da Seleção Nacional não presta contas ao Diretor Técnico e é de notar que o seu papel se caracteriza por um elevado nível de independência. É normalmente incluído no departamento das Equipas Nacionais (se existir) que tem a responsabilidade pelo planeamento e prestação de apoio logístico/administrativo. Em alternativa, é supervisionado por um comité permanente e tem relações diretas com o presidente do comité e/ou com o presidente da Associação Membro.

No entanto, a relação profissional entre o Diretor Técnico e o Treinador Nacional Sénior deve ser horizontal e baseada na comunicação e cooperação constantes. Como pudemos constatar, o objetivo do Diretor Técnico é construir o futuro do futebol da nação para que, como resultado de um processo a longo prazo, a equipa nacional possa progredir ao longo do tempo. A este respeito, e como responsável pela elite do futebol juvenil, está na melhor posição para dar o seu contributo sobre os jovens talentos e o potencial do futebol. Por outro lado, receberá informações do treinador da Seleção Nacional sobre fraquezas técnicas/táticas/físicas/psicológicas a serem abordadas através de programas de desenvolvimento, cursos de treino e licenças e rotinas de treino específicas ao nível das equipas juvenis de elite. Sendo um técnico muito experiente, o Treinador da Seleção Nacional Sénior é uma valiosa fonte de aconselhamento e orientação para todos os treinadores no país.

## 2.4 A relação entre o Diretor Técnico e os Treinadores Nacionais de Futebol Juvenil e Feminino (consultar ► o Capítulo 3)

A relação entre o Diretor Técnico e os Treinadores de Jovens e de Mulheres é vertical, no sentido em que o Diretor Técnico é o seu supervisor direto. Organiza e monitoriza o trabalho das equipas nacionais de jovens e, se existirem, também das equipas de futebol de praia e de futsal. Neste enquadramento, fornece aos treinadores nacionais objetivos, instruções, planos de programa e é responsável por todos os assuntos relacionados com as equipas de jovens. Normalmente instrui diretamente o treinador de qualquer equipa, mas pode participar ativamente no planeamento, orçamento e organização dos campos de treino e trabalho de preparação.

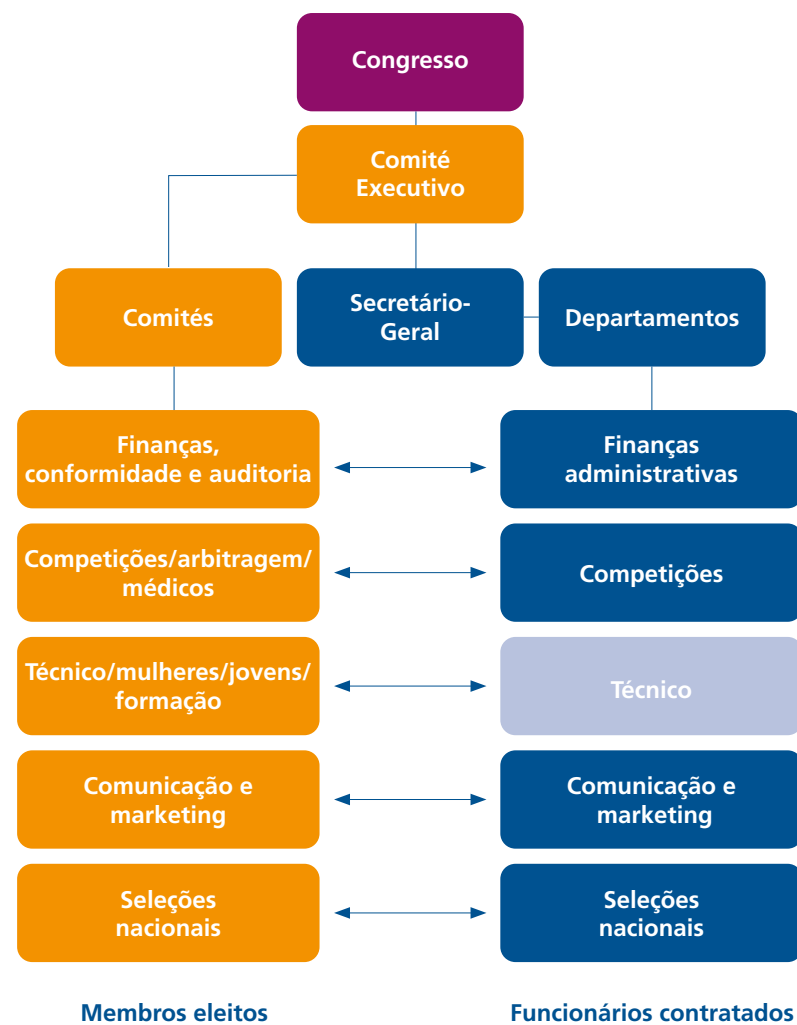
É também evidente que existe uma ligação direta e forte entre o trabalho realizado pelos Treinadores Nacionais de Jovens (por exemplo, ao nível dos sub-20 ou sub-21) e o Treinador Nacional Sénior, porque uma das principais funções das equipas de jovens é cuidar e treinar jogadores talentosos para a equipa sénior. Esta coordenação entre os treinadores de seniores e de jovens é gerida pelo Diretor Técnico, que é o elo funcional.



## 2.5 Interações do Diretor Técnico com outros departamentos

Na qualidade de Chefe do Departamento Técnico, o Diretor Técnico mantém relações horizontais regulares com os outros funcionários da Associação Membro, particularmente com os chefes dos outros departamentos. Conforme mencionado acima, o fórum típico no qual as discussões entre departamentos têm lugar na reunião do Conselho de Administração. No entanto, o Diretor Técnico interage regularmente com os respetivos departamentos e tem também várias reuniões bilaterais com os seus colegas para explorar com mais pormenor quais são as questões de interesse e apoio mútuo entre departamentos e como são tratadas.

Abaixo encontra-se uma versão simplificada do organograma da Associação Membro que inclui também os Comitês:



## Departamento de competições

Tem de haver uma estreita cooperação entre o Diretor Técnico e o Departamento de Competições que organiza normalmente as ligas seniores a nível nacional. Ambos, o Departamento de Competições e o Diretor Técnico, mantêm contactos regulares com os clubes (embora com objetivos e frequência diferentes), e é importante assegurar que haja uma boa comunicação e evitar sobreposições e interferências indevidas.

Além disso, o Diretor Técnico oferece uma visão e contributos úteis para uma melhor integração das competições nacionais na estratégia global da Associação Membro. De facto, a estrutura das competições, o número de jogos disputados, as regras que se aplicam à elegibilidade dos jogadores (idade e nacionalidade, por exemplo) e as normas impostas aos clubes são todas variáveis chave de uma perspectiva de desenvolvimento que têm de ser discutidas e acordadas entre os dois departamentos. A capacidade do Diretor Técnico de influenciar a forma como as competições são estruturadas pode ter um forte impacto na forma como o futebol nacional evolui ao longo do tempo.

### Exemplo

Uma responsabilidade típica do Diretor Técnico, quando se trata de competições, é desenvolver formatos que facilitem a integração de jovens jogadores no futebol de elite. Uma possibilidade é a implementação de equipas sub-21 de clubes profissionais em ligas de futebol amador para dar aos jogadores sub-21, que ainda não chegaram à primeira equipa, de terem oportunidades de jogar a um nível razoável.

Outro ponto de contacto entre o Diretor Técnico e o departamento de Competições pode ser o contributo para o aumento ou diminuição do número de equipas da primeira e segunda divisão ou o número e critérios para a contratação de jogadores estrangeiros.

O sistema de licenças dos jogadores é mais um interesse comum entre o Diretor Técnico e o Departamento de Competições, que muitas vezes gere diretamente as licenças dos jogadores. A base de dados do sistema de licenças, em particular, para os jogadores jovens, representa uma ferramenta valiosa para o Diretor Técnico e o seu departamento. Contém a informação sobre todos os jogadores ativos no país e pode ser utilizada para monitorizar os resultados das atividades de futebol de massas (por exemplo, aumentando ou diminuindo o número de jogadores ao longo do tempo), bem como para receber informação relevante sobre jogadores individuais para fins de olheiro e seleção de talentos.

A FIFA apoia as Associações Membro na construção de um padrão mundial para as licenças dos jogadores com o Programa FIFA Connect. Para mais informações, consulte o Consultor Regional da FIFA (ver secção 4.4).

### Importante

Em alguns países a competição de elite é organizada por um organismo independente ou semi-independente (liga), noutros países o Comité de Competições (composto por membros eleitos e nomeados) está fortemente envolvido nos aspetos organizativos e operacionais. Independentemente de quem é responsável pelas competições e como estas são geridas, o Diretor Técnico tem de estabelecer uma linha de comunicação formal e constante com as competições.

### Departamento da seleção nacional (sénior)

Em algumas Associações Membro, a Seleção Nacional Sénior Masculina não está (tradicionalmente) integrada no Departamento Técnico. Nesta situação um Departamento da Seleção Nacional (em algumas federações substituído por uma comissão ou alguns membros chave do Comité Executivo) é, sobretudo, responsável pelo planeamento e organização de todas as atividades relacionadas com a equipa nacional sénior, incluindo jogos oficiais, participação em torneios e jogos amigáveis. Se for este o caso, o Diretor Técnico tem de estabelecer uma estreita relação de trabalho com o departamento ou comité, particularmente com o Diretor/Presidente, e assegurar que o planeamento anual das atividades de desenvolvimento está integrado e perfeitamente compatível com o planeamento anual da seleção nacional sénior. A longo prazo, deve haver uma forte ligação funcional para garantir que a equipa nacional sénior beneficia ao máximo do trabalho realizado a nível da juventude de elite (consultar a secção 2.3).

### Árbitros

Não existe uma norma da FIFA sobre onde a unidade que gere os árbitros deve aparecer no organograma de uma Associação Membro. Em alguns casos aparece como um departamento autónomo, noutros faz parte do Departamento de Competições, ou mesmo parte do próprio Departamento Técnico. Por último, a arbitragem também pode ser gerida por uma entidade separada que assinou um acordo formal com a Associação Membro (por exemplo, a associação de árbitros).



Para mais informações sobre a organização da unidade de arbitragem, consulte "[Regulamento sobre a Organização de Arbitragem numa Associação Membro da Fifa](#)".

Para além da organização da Associação Membro, os principais princípios que dizem respeito ao Diretor Técnico e ao domínio da arbitragem são:

- trabalhar em plena sinergia e cooperação e estabelecer uma relação frutuosa com a unidade operacional responsável pelos árbitros;
- cooperar ativamente para assegurar que há árbitros qualificados suficientes para todas as competições (incluindo o futebol feminino e juvenil, futsal e futebol de praia): bom planeamento e treino avançado;
- assegurar que as atividades de formação dos árbitros (cursos, programas de certificação) estejam em conformidade com os percursos dos jogadores e o quadro educativo da Associação Membro;
- estabelecer uma cooperação em que os árbitros estejam disponíveis para atividades com jogadores ou treinadores (por exemplo, explicar as leis do jogo e as normas adotadas no país) ou treinadores de certos níveis de futebol participam em cursos para árbitros como oradores (por exemplo, para apresentar a Filosofia de Jogo e Treino da Associação Membro); e
- quaisquer modificações às Leis do Jogo a serem aplicadas a nível de Formação e Amador.

## Médico

De forma similar à situação dos árbitros, a unidade médica (se existir) pode ser independente ou estar incluída no Departamento de Competições ou Técnico.

Eis alguns dos pontos de interesse comum entre o Diretor Técnico e a unidade médica:

- Prevenção de lesões dos jogadores: definir protocolos e normas de treino para os clubes e as academias para minimizar o risco de lesões dos jogadores.
- Recuperação dos jogadores: especialmente para as equipas nacionais, apoiar os jogadores na reabilitação após uma lesão grave ou operação. Manter contactos com os médicos que trabalham ao nível do clube ou hospitalar.
- Higiene e nutrição: melhorar a forma como os jogadores se alimentam e cuidam do seu corpo quando estão fora do campo, particularmente a nível juvenil.
- Preparar jogos e torneios internacionais em condições especiais (por exemplo, calor, grande altitude, humidade).
- Testes médicos e acompanhamento da preparação física: ligação entre o pessoal médico e os treinadores de educação física ao nível dos clubes ou das equipas internacionais (ou seja, de acordo com as normas internacionais).
- Estabelecer uma cooperação em que os médicos estejam disponíveis para atividades de formação de treinadores e com clubes e treinadores em domínios relacionados com nutrição, prevenção de lesões e testes médicos para jogadores.



Para manter o futebol sem doping e para proteger e melhorar a saúde de todos os que jogam futebol, desde a formação básica até ao nível de elite em todo o mundo

## Marketing

O departamento que gere o marketing é fundamental para produzir as receitas que podem financiar as atividades de futebol (patrocínio/marketing/bilheteira/geração de rendimentos) e projetar uma imagem positiva da Associação Membro entre a população em geral (através da comunicação social, redes sociais, website, etc.).

Em termos de marketing, as atividades de desenvolvimento podem representar uma vantagem clara, porque dizem respeito a categorias etárias que estão associadas a certos produtos que visam os jovens, ou futuros consumidores em geral. Uma Associação Membro particularmente ativa no futebol de formação e juvenil poderá ter mais hipóteses de assinar um contrato de patrocínio com uma empresa que depende fortemente dos jovens para o seu negócio. Programas de marketing inovadores podem servir os interesses de todos os membros da "família do futebol".

Têm de ser exploradas e discutidas as sinergias entre o Diretor Técnico e o responsável pelo marketing e devem ser tidos os contributos de ambas as partes para moldar as atividades que satisfazem tanto a necessidade de desenvolvimento do futebol como os requisitos para vender o produto aos patrocinadores.

### Exemplo: Taça Coca-Cola

A Taça Coca-Cola (Sub-15 ou Sub-17) realiza-se em muitos países a nível mundial. É financiada pela Coca-Cola e apoiada pelos governos central e local. Normalmente envolve todo o país, começando a nível comunitário e regional. As melhores equipas (elite juvenil) qualificam-se para os torneios distritais e depois para os torneios regionais. Quando a competição atinge o nível nacional, a Associação Membro de futebol geralmente assume (por vezes apoiada pela FIFA) e organiza cursos de treino e arbitragem, bem como ajuda na organização do evento final. Os objetivos são múltiplos, particularmente o desenvolvimento do futebol juvenil de massas e a deteção de jogadores talentosos.

## Comunicação

Do ponto de vista da comunicação, as atividades de desenvolvimento são uma vantagem clara. Permitem que a Associação Membro seja visível mesmo nos períodos em que as equipas nacionais não estão em atividade ou durante os intervalos do campeonato. Além disso, atividades de desenvolvimento como a formação de treinadores, cursos ou campos para jogadores jovens talentosos são eventos que podem ser totalmente controlados pela Associação Membro e não apresentam qualquer elemento de surpresa ou risco, como, por exemplo, os resultados da seleção nacional.

O Diretor Técnico tem de desenvolver um bom entendimento de como o seu trabalho é visto pelo público em geral e estar consciente dos resultados positivos que podem melhorar a boa imagem da Associação Membro. Terá de estar envolvido na definição da abordagem de comunicação da Associação Membro no que se refere às atividades de desenvolvimento. Além disso, o Diretor Técnico e o pessoal sénior do Departamento Técnico devem fornecer ao pessoal de Comunicação informações pertinentes, imagens de boa qualidade ou filmagens de vídeo para a produção de artigos ou publicações na Internet e/ou nos meios de comunicação social.

## Finanças e administração

Como parte do Secretariado-Geral, o Diretor Técnico está sujeito às regras gerais que se aplicam a todos os funcionários, particularmente ao Estatuto do Pessoal e aos Procedimentos Financeiros. Como Chefe de Departamento, tem responsabilidades relacionadas com os recursos humanos (recrutamento, definição e revisão das descrições de funções, avaliações anuais, sanções, etc.), bem como na forma como o dinheiro é investido (centros de custos). O Capítulo 3 e a Secção 3.2 dizem respeito especificamente às funções de gestão do Diretor Técnico e darão orientações sobre as responsabilidades partilhadas relativas à chefia do pessoal.

Um dos domínios onde a cooperação com o Chefe de Finanças e Administração é mais próximo, é a preparação do orçamento anual, porque o Departamento Técnico está tipicamente associado a investimentos importantes da Associação Membro. Se o Diretor Técnico não compreender e influenciar o Planeamento Financeiro, então o seu departamento não será financiado o suficiente para realizar os programas técnicos.

Analisaremos a contribuição do Diretor Técnico para o exercício orçamental anual na Secção 3.3.



## 2.6 Relações com os membros eleitos

### Relações com o Presidente

O Presidente da Associação Membro de futebol é eleito pelo congresso de quatro em quatro anos, geralmente em conjunto com a maioria dos membros do Comité Executivo, com base num programa estratégico que deve incluir questões relacionadas com o desenvolvimento do futebol. O Presidente contará, portanto, com o Diretor Técnico, bem como com o Secretariado-Geral como um todo, para a implementação do seu programa.

Em algumas Associações Membro realizam-se reuniões de rotina entre o Presidente, o Secretário-Geral e o Diretor Técnico para discutir questões específicas relacionadas com o desenvolvimento técnico e/ou as seleções nacionais. Dada a importância central do papel do Presidente nalgumas associações, é importante que o Diretor Técnico mantenha um certo nível de contacto direto com ele, sem, de forma alguma, passar por cima do Secretário-Geral.

Os presidentes têm estilos de trabalho diferentes, que podem ser mais próximos ou mais afastados das atividades de desenvolvimento técnico:

Presidente Cerimonial	Presidente Executivo	Presidente de estilo empresarial
Longe das ações	Próximo das ações	Abordagem estratégica
Maioritariamente de origem política/real	Orientado para a ação	Orientado pelos resultados
O Secretário-Geral tem carta branca em alguns casos	O Secretário-Geral te poderes limitados	Secretário-Geral como diretor executivo
Não acessível	Acessível	Acessibilidade estruturada
Tomada de decisões complexas	Tomada de decisão rápida	Tomada de decisão estruturada

É útil para o Diretor Técnico compreender a liderança e o estilo de trabalho do presidente e para elaborar uma estratégia (em conjunto com o Secretário-Geral) para lidar com ele.

É sempre uma boa prática convidar o Presidente para a abertura de cursos de treinador, eventos de futebol de formação, jogos para jovens e mulheres da seleção nacional e outras atividades de desenvolvimento. Por um lado, isto dá maior visibilidade tanto ao Presidente como à atividade; por outro, permite ao Diretor Técnico manter alguns contactos informais com uma pessoa que tem o poder de tomada de decisão necessário para fornecer recursos adicionais e apoio ao desenvolvimento técnico.

#### **Importante**

O Presidente está particularmente exposto quando se trata dos resultados da seleção nacional sénior e dedicará a maior parte da sua atenção à mesma. Sugere-se explicar que as atividades de desenvolvimento representam um trunfo fundamental para o progresso a longo prazo e que aparecer como um campeão de desenvolvimento pode compensar grandemente os maus resultados da seleção nacional. Esta mensagem nunca poderá ser repetida o suficiente

#### **Funções do Comité Executivo**

O Comité Executivo (CE) é o órgão de decisão executivo da Associação Membro que recebe o seu mandato do Congresso que reúne todos os membros da Associação Membro. É convocado regularmente durante o ano e funciona como o governo da Associação Membro.

As reuniões do Comité Executivo dizem respeito a todos os domínios de atividades da Associação Membro (marketing, comunicação, finanças, competições, desenvolvimento do futebol, etc.). Em princípio, o Diretor Técnico deve participar nas reuniões do Comité Executivo, pelo menos na parte que diz respeito a assuntos relacionados com o desenvolvimento técnico. A este respeito, deverá conseguir dar contributos para a discussão e intervir pessoalmente nas reuniões. Sugere-se sempre a apresentação de um documento escrito ou breve relatório para além da apresentação oral, porque pode ser anexada à ata da reunião e permanecerá nos registos.

É importante manter uma linha de comunicação aberta com o Secretário-Geral e o Presidente. Desta forma, o Diretor Técnico saberá quando questões pertinentes são discutidas a nível do Comité Executivo e poderá preparar as apresentações pertinentes em conformidade.

Em algumas Associações Membro, alguns membros do Comité Executivo reúnem-se regularmente (por vezes semanalmente) de forma informal em que não são feitas atas das reuniões. Se for este o caso, o Diretor Técnico deverá poder ter acesso direto ou indireto ou através do Secretário Geral, a estes membros do Comité Executivo. Isto permite ao Diretor Técnico dar um contributo especial e competente para o processo de tomada de decisão, por exemplo, introduzir novos formatos de nova competição ou critérios de licenciamento de clubes.

#### **Os comités permanentes**

Os Comités são compostos por pessoas eleitas ou nomeadas, reúnem-se em média 2 a 3 vezes durante o ano e o seu Presidente é habitualmente um membro do Comité Executivo. Representam um fórum onde se realizam discussões políticas e aprovam e supervisionam o trabalho realizado pelo Secretariado Geral.

O número e tipo de comissões dependem da dimensão, história e nível de atividade da Associação Membro. Não existe uma norma mundial sobre quantos Comités devem ser criados e o que devem tratar. Os Estatutos Gerais da FIFA contém uma lista que sugere 16 Comités, alguns deles relacionados com o trabalho do Departamento Técnico: Técnico e Desenvolvimento, Mulheres, Jovens, Futsal, Comité de Futebol ou Seleção Nacional.

O Diretor Técnico deve saber quais os Comités que estão previstos nos Estatutos e quais os que estão realmente ativos (por vezes um Comité existe só no papel). A sua função neste caso é:

- discutir a ordem de trabalhos da reunião com o presidente;
- organizar o conteúdo a apresentar (relatórios de atividades), estatísticas, informações de diferentes tipos, apresentações;
- participar na reunião do Comité e dar contributos pertinentes durante a discussão, incluindo propostas para novas atividades ou alterações à forma como o trabalho é realizado; e
- executar as decisões que são tomadas ou retificadas pelo Comité após aprovação final pelo Comité Executivo através do Secretário-Geral.

Os Comités apresentam ao Diretor Técnico a oportunidade de ter a estratégia de desenvolvimento e os planos de ação e os projetos específicos formalmente aprovados por um órgão institucional da Associação Membro. Isto está normalmente associado à atribuição (ou proposta ao Comité Executivo) dos recursos necessários para a implementação. O Diretor Técnico deve, portanto, compreender as bases da dinâmica política no seio da Associação Membro e interagir com os Comités, dando apoio técnico e a justificação das decisões a serem tomadas. A relação com o presidente do Comité, que, como descrito acima, habitualmente também membro do Comité Executivo, é particularmente importante. O desenvolvimento de uma comunicação estreita e pessoal permitirá ao Diretor Técnico passar a sua mensagem de uma forma eficiente e obter apoio nas decisões políticas.

Tal como a FIFA, algumas Associações Membro planeiam as tarefas dos seus Comités anualmente e organizam "semanas de comités" onde a maioria dos Comités se reúne, seguidas de uma reunião do Comité Executivo. Neste contexto, o Diretor Técnico pode planear o trabalho relacionado com os Comités e envolver o seu pessoal no trabalho de organização necessário. É de notar que o pessoal do Departamento Técnico que trabalha em questões específicas (por exemplo, responsável pelo Futebol Feminino), também deve participar na reunião do Comité pertinente (por exemplo, o Comité de Futebol Feminino).

### Importante

O Diretor Técnico deve estar em posição de sugerir alterações e adaptações ao número e tipo de comitês relacionados com espetos técnicos e possivelmente ter a sua palavra sobre o perfil dos membros nomeados. Deve poder abordar tanto o Secretário-Geral como o Presidente para fazer propostas a serem submetidas ao Comité Executivo e ao Congresso.

Como sugestão geral, as Associações Membro devem manter o número de Comitês a um nível controlável. Por vezes é melhor ter apenas um Comité responsável por todas as atividades de desenvolvimento que se reúne com maior frequência do que um número elevado de Comitês para cada assunto que se reúne raramente ou não se reúne de todo



## CAPÍTULO 2 - CAIXA DE FERRAMENTAS

Desafios mais frequentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender os requisitos estatutários.</li> <li>• Construir uma boa relação com o Secretário-Geral (e o Presidente).</li> <li>• Lidar com as decisões políticas e participar nas reuniões relevantes das comissões e do Comité Executivo.</li> <li>• Explicar assuntos técnicos a pessoas que tenham pouca experiência no futebol.</li> <li>• Atingir um elevado nível de autonomia, respeitando os níveis hierárquicos.</li> <li>• Alcançar uma boa cooperação de colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico.</li> </ul>
Competências e conhecimentos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar perfeitamente ciente dos requisitos conformidade, estatutários e de governação e respeitá-los.</li> <li>• Compreender a dinâmica política e a capacidade de produzir propostas de programas que estejam de acordo com a estratégia da Associação Membro e com o manifesto de campanha do Presidente. Estabelecer uma ligação com o Secretário-Geral para participar nas reuniões do Comité Executivo, pelo menos no que diz respeito à parte relativa ao desenvolvimento técnico.</li> <li>• Capacidade de adaptar a linguagem e argumentos para serem percebidos por um público não especializado.</li> <li>• Fiabilidade, competência e trabalho árduo como a chave para uma maior independência e aceitação.</li> <li>• Coordenação e linhas de comunicação abertas como forma de explicar as necessidades do Departamento Técnico em relação a outras unidades funcionais.</li> </ul>
Apoio da FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontram-se disponíveis no site da FIFA mais informações sobre o aspeto institucional e estatutário da vida de uma Associação Membro.</li> <li>• Os Consultores Regionais da FIFA estão sempre à disposição do Diretor Técnico para informações e conselhos adicionais sobre como interagir e se relacionar no âmbito do Secretariado-Geral e dos órgãos eleitos.</li> </ul>
Apoio da Confederação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as Confederações têm um Diretor Técnico e Responsáveis pelo Desenvolvimento Específicos para apoiar as necessidades do seu Departamento Técnico.</li> </ul>



## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL PARA COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO MEMBRO

*Despenda algum de tempo a refletir sobre a sua carreira profissional. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios nesta questão durante os próximos meses?**

(Que tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos, competências ou experiência o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais) e de que forma?**

(Quem/como/que soluções?)

**Estabelecer prazos:**

# 3

## CONFIGURAÇÃO DO DEPARTAMENTO TÉCNICO NUMA ASSOCIAÇÃO MEMBRO

### 3. Configuração do Departamento Técnico numa Associação Membro

Sendo um membro dos quadros superiores da Associação Membro, o Diretor Técnico é responsável por um departamento e por isso terá de desenvolver a capacidade organizacional, conhecimentos sobre gestão de recursos humanos e tem capacidades de comunicação necessárias. Parte disto pode ser novidade para os Diretores Técnicos recentemente nomeados que anteriormente se tinham concentrado principalmente no futebol (treino, orientação e ensino). É, no entanto, um aspeto essencial para qualquer pessoa que queira desenvolver-se profissionalmente e atingir um elevado nível de eficiência, é também necessário concentrar-se nestas outras áreas.





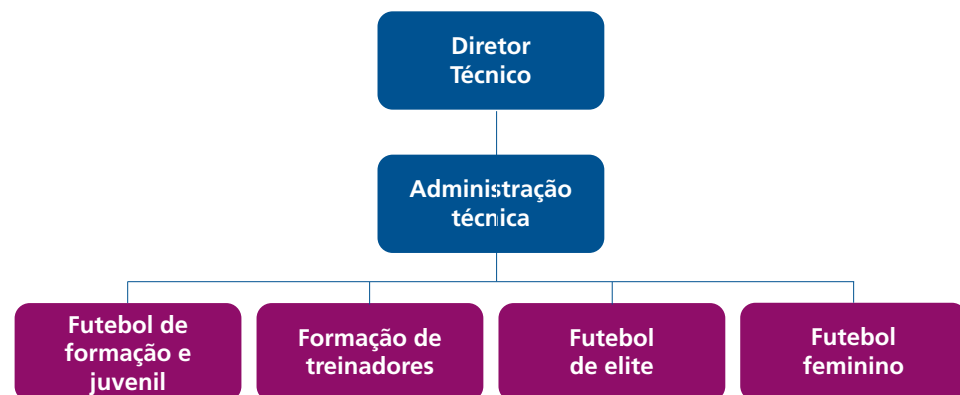
### 3.1 Estrutura do Departamento Técnico

Como mencionámos nos Capítulos 1 e 2, o Departamento Técnico desempenha uma função chave dentro da Associação Membro de futebol, uma vez que lida com a sua atividade principal: o futebol em muitos aspetos diferentes.

#### Estrutura técnica

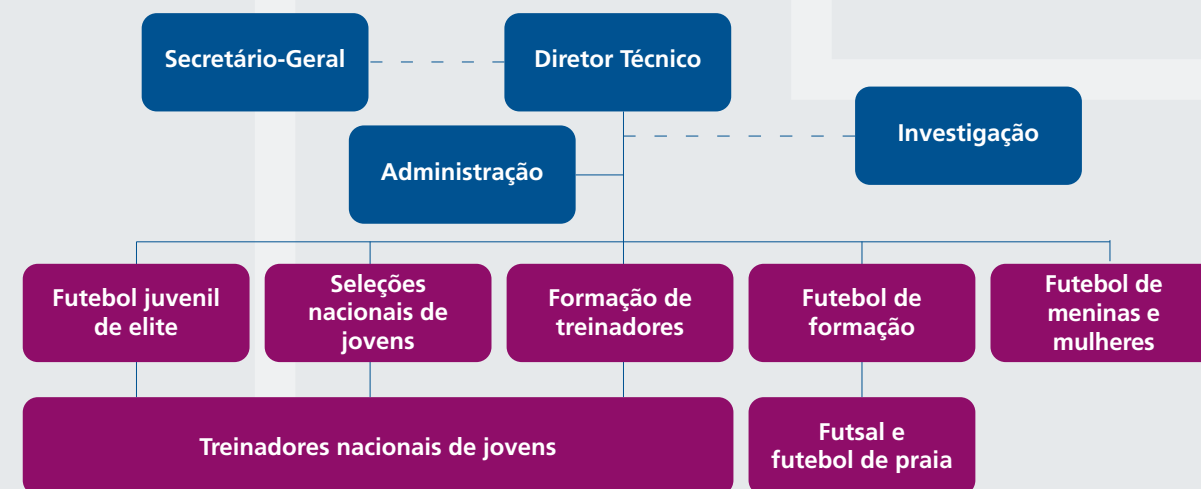
Dado o elevado número de tarefas e a importância do desenvolvimento para qualquer Associação Membro de futebol, o Diretor Técnico não pode trabalhar sozinho. Deve estar encarregue de uma estrutura que lhe permita alcançar os objetivos técnicos da Associação Membro e apresentar a sua contribuição pessoal para a concretização dos objetivos estratégicos. As funções e áreas de atividade de um Diretor Técnico variam consideravelmente de uma Associação Membro para outra e são influenciadas pela estratégia a longo prazo da federação (por outras palavras, a estrutura segue a estratégia), pelas prioridades identificadas, bem como pelos recursos disponíveis.

Em Associações Membro muito pequenas, criar uma estrutura técnica totalmente profissional com pelo menos uma pessoa responsável por cada função pode ser um desafio devido à falta de recursos financeiros. Por conseguinte, algumas das funções serão fundidas e executadas pela mesma pessoa.



Se os recursos forem extremamente limitados, o Diretor Técnico deve tentar desenvolver uma rede de voluntários competentes a ser coordenada pelo pessoal contratado. Outra opção seria também estabelecer parcerias com os Ministérios do Desporto e/ou da Educação para reforçar os recursos humanos, particularmente a nível dos filiais regionais e com relação a educadores de futebol de formação, formação de educadores de treinadores e olheiros. Neste caso, e para evitar a retirada de pessoas sempre que o governo o desejar, os contratos devem ser assinados com a Associação Membro.

As Associações Membro maiores, com base no seu plano de desenvolvimento técnico e recursos, podem ter todas as funções importantes ocupadas, mesmo com várias pessoas.



É importante salientar que não é o número do pessoal que faz a diferença, mas sim a qualidade da sua contribuição (consultar “Como recrutar pessoal”). É melhor ter duas boas pessoas que sejam responsáveis por mais unidades funcionais do que ter dez pessoas, das quais nenhuma cumpre os requisitos mínimos em termos de competência. Dito isto, o volume de trabalho de cada pessoa deve ser controlável.

#### Estrutura técnica a nível regional

Embora as atividades sejam frequentemente mais intensas ao nível da capital, o Diretor Técnico é responsável pelo país como um todo. Para poder explorar todo o potencial do futebol da nação, e especialmente nos países grandes, é essencial ser capaz de organizar o desenvolvimento do futebol de forma sistemática em todo o país. O Diretor Técnico deve certificar-se de que a Associação Membro está no centro das atividades de desenvolvimento e, tanto quanto possível, envolver todas as partes e oferecer apoio e coordenação.

Isto só pode ser feito se existem as estruturas técnicas apropriadas nas regiões e estiverem integradas com as associações e ligas regionais, ou então organizadas/coordenadas a partir da sede.

Dependendo dos recursos disponíveis e do nível de organização dos ramos regionais, a estrutura pode variar, em qualquer lugar entre ter apenas um ponto focal (funcionário ou voluntário) até uma pequena estrutura que inclua várias funções. Não obstante o nível de complexidade das estruturas a nível regional, é da maior importância que as suas atividades sigam diretrizes muito claras e que o trabalho de desenvolvimento técnico seja realizado de uma forma coerente em todo o país. Para alcançar este resultado, é absolutamente necessário haver uma excelente comunicação entre o pessoal técnico da Associação Membro e o pessoal técnico regional e é essencial um sistema de informação de retorno a funcionar.

Seguem-se as funções que idealmente deveriam ser abrangidas ao nível dos recursos humanos a nível regional (na sua maioria por voluntários) e a sua ligação com o pessoal do departamento técnico da Associação Membro:

Pessoal do Departamento Técnico da Associação Membro	Pessoal Técnico Regional
Diretor Técnico (DT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável pelas Atividades Técnicas Regionais (por exemplo, competições de jovens/mulheres/amadores).</li> <li>• Explicar questões técnicas a pessoas que têm pouca experiência no futebol.</li> <li>• Alcançar um alto nível de autonomia, respeitando ao mesmo tempo as linhas hierárquicas.</li> <li>• Conseguir uma boa cooperação de colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico.</li> </ul>
Treinador de formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação (idades entre os seis e os 12 anos).</li> <li>• Futebol amador juvenil e adulto.</li> <li>• Futebol feminino.</li> </ul>
Responsável pela formação de treinadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formadores de treinadores e cursos de educação (se cursos regionais estiverem disponíveis).</li> <li>• Atividades (por exemplo, competições de jovens/mulheres/amadores).</li> </ul>
Responsável pelas seleções nacionais de jovens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleções regionais de jovens e academias (se existirem).</li> </ul>



### 3.2 Gestão de recursos humanos

#### Perfis do pessoal

Cada função do departamento técnico está associada a um certo tipo de conhecimentos técnicos e organizacionais, competências e experiência. O responsável pela formação e pelas licenças de treinador terá uma experiência e um perfil pessoal diferentes dos do responsável pelo futebol de formação. Definir e avaliar as principais tarefas e competências para cada função e avaliá-las é uma das responsabilidades do Diretor Técnico. De notar que, embora os conhecimentos técnicos sejam uma necessidade para o pessoal técnico, o pessoal também precisa de ser proficiente noutros domínios, como a literacia informática, competências básicas de redação (relatórios), elevada capacidade organizacional e boa compreensão das regras e regulamentos internos. Além disso, um departamento funciona como uma equipa e deve ser governado pelo espírito de equipa, integração de funções e excelente comunicação interna, todas estas são qualidades que desempenham um papel fulcral na eficiência de qualquer departamento.

Quando um Diretor Técnico é nomeado, terá de discutir com os funcionários sob a sua responsabilidade e avaliar como os seus perfis podem melhor contribuir para o esforço do departamento. Se alguém apresentar algumas lacunas em termos de perfil pessoal ou experiência, poderá ser possível melhorar as suas competências através de formação ou trabalho entre colegas (consultar o Capítulo 9).

É absolutamente fundamental que quem for responsável por determinadas funções seja capaz de cumprir as suas responsabilidades e receba todo o apoio necessário do Diretor Técnico. Se o perfil da pessoa ficar aquém dos requisitos mínimos e a formação não for vista como valendo a pena, deve ser considerada a sua substituição.

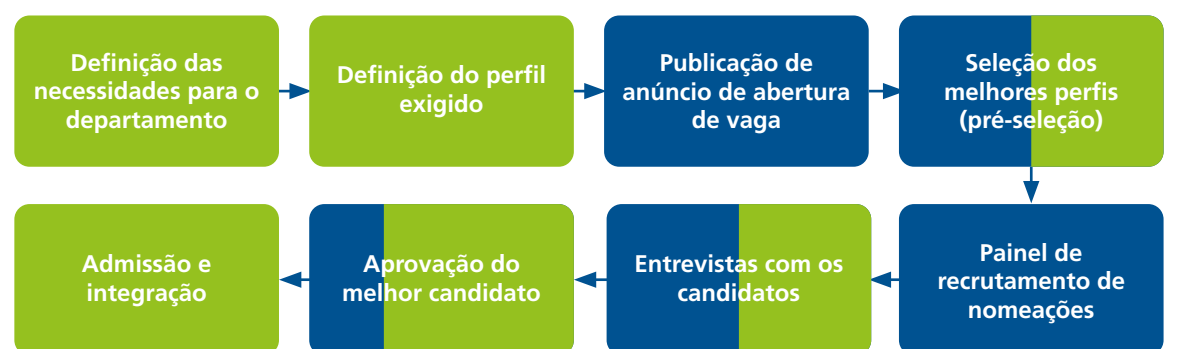
No caso de cargos vagos, será necessário proceder à contratação de novo pessoal.

### Como recrutar pessoal

O recrutamento é um processo geralmente gerido ao nível da Associação Membro, quer sob a responsabilidade do Diretor de Recursos Humanos (se o cargo existir), quer sob a supervisão do Secretário-Geral. Não obstante quem é o responsável pela coordenação de todo o processo, o Diretor Técnico, como responsável pelo departamento técnico, deve estar envolvido no processo, particularmente em termos de:

- definição do perfil necessário em termos de competência técnica, autonomia e espírito de equipa (descrição de funções/anúncio de emprego);
- contribuir para os critérios utilizados para a avaliação;
- participar ativamente no processo de seleção (pré-seleção, entrevistas); e
- fornecer contributos relevantes para a decisão final.

Dependendo da complexidade da estrutura da Associação Membro e do particular perfil para o cargo, o processo de recrutamento pode variar muito. Em alguns casos, e para posições que requerem experiência e competências muito específicas, a seleção será feita entre um grupo muito restrito de pessoas que são facilmente identificáveis (por exemplo, responsável pelo futebol feminino num país com apenas alguns ex-jogadores/técnicos de elite). Noutros casos, particularmente se houver muitas pessoas no país com as competências necessárias, o processo será mais complexo e moroso. Abaixo encontra-se uma descrição esquemática de um processo de recrutamento padrão:



Responsabilidade do Diretor Técnico



Responsabilidade do Diretor de Administração e Recursos Humanos (ou Secretário-Geral)

### Ferramentas de recursos humanos

Dependendo da dimensão e da complexidade do Departamento Técnico, a gestão do pessoal terá um grau variável de tempo e esforço pessoal do Diretor Técnico. Quanto mais complexa for a organização, mais o Diretor Técnico irá supervisionar a implementação em vez de estar pessoalmente envolvido nas diferentes atividades. A gestão é mais eficiente quando são utilizadas ferramentas de recursos humanos.

- 1 O ponto de partida para um bom gestor é sempre definir como deve ser a estrutura desejada a fim de estar na melhor posição para implementar a estratégia da Associação Membro e para atingir os objetivos identificados. A definição de um organograma ótimo e a sua partilha dentro do departamento e com o Secretário-Geral é o ponto de partida para clarificar os níveis de reporte e as responsabilidades de supervisão.
- 2 O segundo passo é sentar-se com cada membro do pessoal e discutir em pormenor quais são as suas funções e responsabilidades e quais devem ser os resultados esperados nos meses ou anos seguintes. A melhor forma de formalizar esta discussão é colocá-la no papel sob a forma de uma descrição de funções.
- 3 Outro passo importante é monitorizar e avaliar o desempenho do funcionário em relação aos objetivos definidos ao nível da descrição da função. Tal avaliação deve ser realizada regularmente em termos informais e pelo menos uma vez por ano em termos formais (escritos). Idealmente, deve ser integrada num processo que envolva toda a Associação Membro. Para mais informações, consultar o Capítulo 9.

O acima exposto são apenas três passos básicos para uma gestão eficiente dos funcionários. Quanto mais complexo for o departamento, mais ferramentas de recursos humanos serão necessárias.

### Comunicação interna

A comunicação interna é fundamentalmente uma disciplina de gestão do diretor porque se trata de definir o tipo de ambiente de trabalho e as suas regras. Por conseguinte, está diretamente ligada à gestão de recursos humanos. Como chefe de departamento, o Diretor Técnico tem de decidir como quer que o pessoal interaja entre si e consigo.

Abaixo encontram-se algumas perguntas-chave que podem ajudar a criar uma melhor compreensão sobre as comunicações internas dentro do departamento:

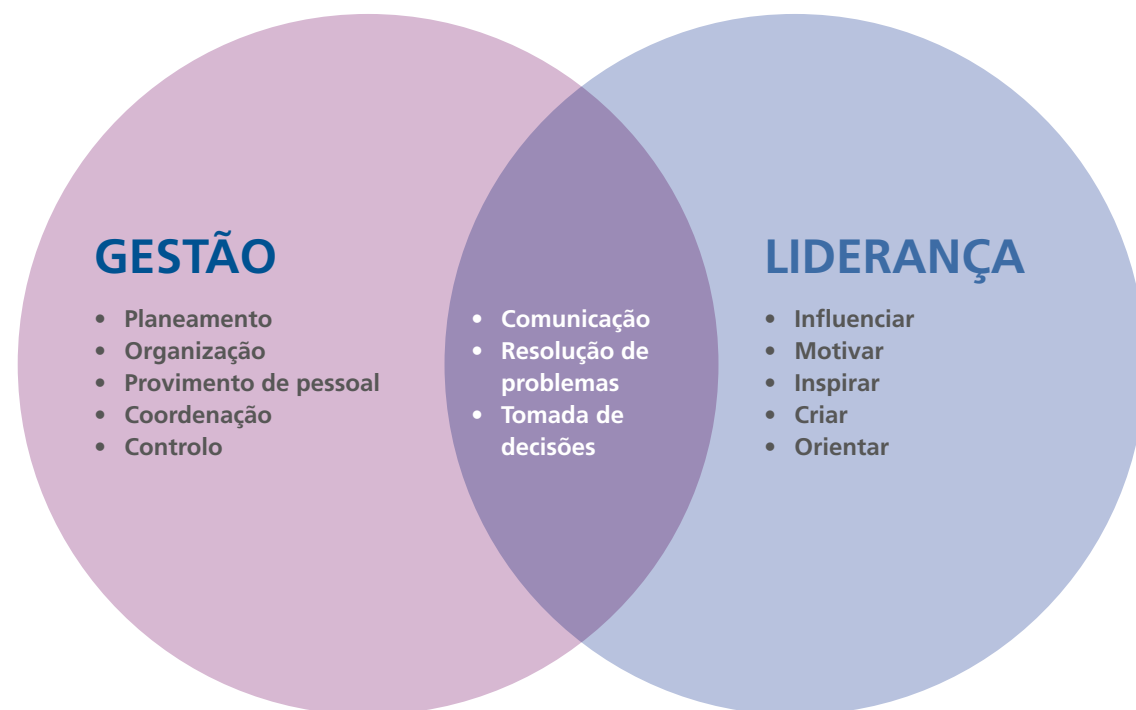
- Os níveis de reporte hierárquico funcionam eficientemente em ambos os sentidos (de cima para baixo/de baixo para cima)?
- As relações horizontais entre funcionários são eficientes? Que canais de comunicação são utilizados?
- Como é que as diferentes pessoas preferem transmitir/receber informação (por exemplo, escrita versus oral)?
- Esta abordagem é eficiente?
- Quais são os reveses mais frequentes em termos de partilha e coordenação da informação?
- A coordenação com outros departamentos é eficiente? Como pode ser melhorada?
- Onde estão as pessoas (por exemplo, local geográfico) e quais são as dificuldades de estrutura a dificultar a comunicação (disponibilidade de acesso à Internet, eletricidade) e cobertura telefónica móvel, etc.?
- Que ferramentas são normalmente utilizadas e quais são os prós e os contras de cada uma delas?

### Colaboração com o pessoal sénior no departamento

O Diretor Técnico é de facto o centro na Associação Membro para tudo o que se relaciona com trabalho do desenvolvimento do futebol. Tem os conhecimentos técnicos, a experiência de campo, a visão e o reconhecimento dos seus pares. No entanto, para desenvolver devidamente o futebol em todas as áreas, precisa de pessoal competente e bem organizado, que o consulte para orientação e aconselhamento (consultar a Secção 3.1.). Estes membros do pessoal são especialistas em desenvolvimento de educação de futebol de formação, formação de elite, treino, futebol feminino, etc. O próprio Diretor Técnico pode ter competência em uma ou duas destas áreas, mas raramente, se algum vez, em todas. Em geral, é mais o generalista que tem de ter uma visão geral do desenvolvimento do futebol no país e de compreender as ligações entre vários campos de prática.

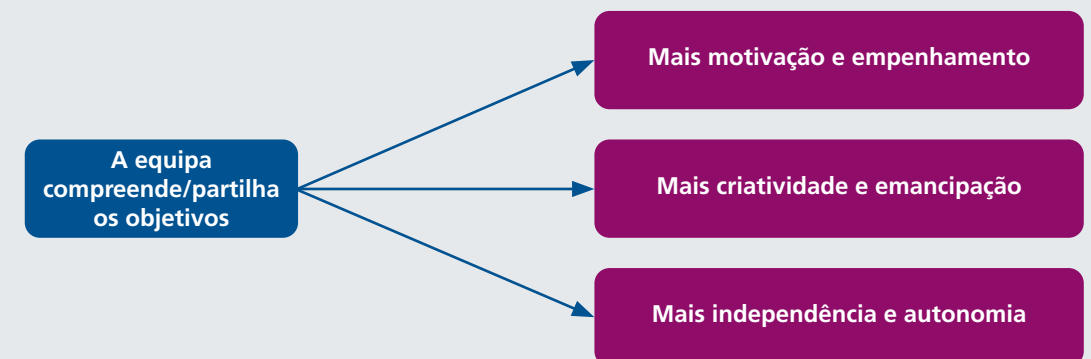
A arte de liderar o departamento técnico é semelhante a ser um treinador de sucesso: **Tornar os seus jogadores melhores e formar a melhor equipa possível!**

Para liderar o departamento no seu melhor, o Diretor Técnico tem de ser capaz de alternar entre ser gestor e líder. A gestão refere-se mais à organização do pessoal e do departamento para alcançar os objetivos; a liderança refere-se mais à capacidade do Diretor Técnico de motivar, influenciar e inspirar as pessoas.



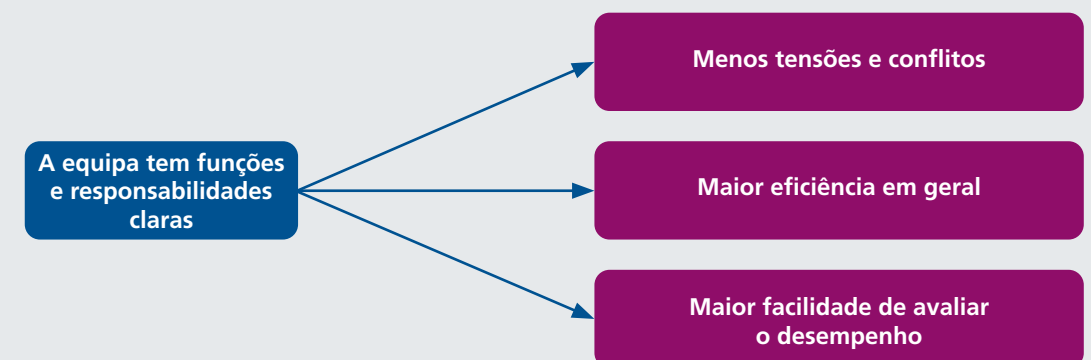
Pode argumentar-se que dois aspetos deste papel como gestor e líder são especialmente importantes para assegurar o bom desempenho do pessoal, nomeadamente assegurar que a equipa compreende e partilha objetivos comuns e que a equipa tem funções e responsabilidades claras.

## FAZER COM QUE OS OBJETIVOS COMUNS SEJAM ACEITES E PARTILHADOS



Se as pessoas estiverem envolvidas neste processo, têm maior probabilidade de aderir e seguir.

## DEFINIR E COORDENAR AS RESPONSABILIDADES



Se os membros de equipa compreenderem as responsabilidades de todas as funções, compreendem o que significa trabalho de equipa, é mais fácil para a equipa trabalhar em conjunto.

### A relação entre o diretor técnico e os treinadores da seleção nacional juvenil

A relação entre o Diretor Técnico e os treinadores das seleções nacionais juvenis (masculina e feminina) é vertical, no sentido em que o Diretor Técnico é o seu supervisor direto. Organiza e monitoriza o trabalho das seleções nacionais juvenis e, se estas existirem, também das seleções de futebol de praia e de futsal. Neste quadro, dá aos treinadores nacionais objetivos, instruções, planos de programa e é responsável por todos os assuntos relacionados com as seleções nacionais juvenis. Um ponto essencial desta colaboração é a implementação e revisão periódica da filosofia de jogo e de treino da Associação Membro.

O Diretor Técnico geralmente não treina diretamente nenhuma seleção, mas pode participar ativamente no planeamento, orçamento e organização dos campos de treino e no trabalho de preparação.

É também evidente que existe uma ligação direta e forte entre o trabalho realizado pelos Treinadores Nacionais de Juvenis (por exemplo, sub-20 ou sub-21) e o Treinador Nacional Sénior, porque uma das principais funções das equipas de jovens é criar e treinar jovens talentos para a seleção sénior. Esta coordenação entre treinadores seniores e juvenis é gerida pelo Diretor Técnico, que funciona como o elo funcional.



### Reuniões e discussões bilaterais

As reuniões são uma forma típica de transmitir/partilhar informação e tomar decisões. Podem servir muitos propósitos, como:

- Informação;
- centrada na análise;
- centrada na tomada de decisões;
- clarificação de conflitos e mal-entendidos; e
- ocasião para trabalhar em conjunto em soluções criativas e novos projetos (brainstorming/pensamento estratégico).

Cada tipo de reunião requer uma abordagem diferente e, em alguns casos, também regras diferentes. Como sugestão geral, é sempre melhor distribuir a ordem de trabalhos com antecedência e fazer a ata da reunião, para que a informação não se perca e possa ser transmitida eficientemente às pessoas que não tenham participado na reunião. Quanto melhor for preparada e organizada uma reunião, melhores serão as hipóteses de alcançar os seus objetivos.

### Como orientar e formar o pessoal

Uma forma de atualizar os conhecimentos e competências dos funcionários do Departamento Técnico é dar-lhes formação nas áreas em que necessitam de melhoria. Das várias possibilidades de formação deve escolher-se a que tem a melhor relação custo-eficácia. De um modo geral, podemos identificar cinco tipos de formação que são relevantes para uma Associação Membro de futebol (consultar o Capítulo 9):

- Autoaprendizagem
- Mentoria
- Células de liderança
- Entre colegas
- Educação formal

Da mesma forma que o crescimento profissional é uma obrigação profissional para o diretor técnico (consultar o Capítulo 9), é também aplicável a todos os membros do pessoal. O diretor técnico ou o chefe de RH, se existir, com base em informações e avaliações regulares, deve propor e encontrar soluções feitas à medida para a formação do pessoal.

### 3.3 Responsabilidades financeiras

Numa Associação Membro de futebol, a pessoa responsável pelas finanças é o Diretor de Finanças e Administração, por vezes o Secretário-Geral. No entanto, como um dos gestores de topo, o Diretor Técnico tem também algumas responsabilidades e prerrogativas relacionadas com a gestão financeira.

#### Orçamento

O primeiro passo no orçamento envolve o desenvolvimento das receitas previstas durante o período de vigência do plano estratégico (consultar o Capítulo 1). Sem um plano orçamental a longo prazo, o plano de desenvolvimento técnico não será realizado. O departamento financeiro da Associação Membro deve, em colaboração com os outros departamentos, coligir e preencher as projeções de custos, que se baseiam nas atividades planeadas da Associação Membro. É fundamental, e da responsabilidade do departamento financeiro, verificar e validar cuidadosamente a exatidão destas receitas e custos propostos antes de serem incluídos no orçamento da Associação Membro. Ao incorporar o processo orçamental no processo de planeamento estratégico, a Associação Membro pode começar a verificar o impacto financeiro dos objetivos a longo prazo e a implementação dos mesmos. Uma vez concluído e aprovado, recomenda-se vivamente que o orçamento a longo prazo seja incluído no documento do plano estratégico e utilizado como instrumento financeiro orientador da Associação Membro.

O orçamento anual é o documento financeiro que permite à Associação Membro planear a forma como o dinheiro será gasto ano após ano. Contribuir para o exercício orçamental do Departamento Técnico e assegurar o financiamento é uma tarefa importante do Diretor Técnico:

- É fundamental para a implementação dos seus programas e projetos técnicos.
- Aperfeiçoa a compreensão dos objetivos anuais do departamento.
- É um exercício de criação da equipa que pode desenvolver um sentido de propriedade.
- Dá ao departamento uma ideia clara dos fundos disponíveis e das atividades que podem ser implementadas.
- Mostra ao Diretor Técnico qual o departamento que pode pagar e onde há lacunas no financiamento.
- Permite ao Diretor Técnico planear com antecedência a satisfação de necessidades.
- Incentiva formas eficazes de lidar com o dinheiro.
- Pode motivar o pessoal a ser criativo na procura de outras fontes de financiamento e de aumento das poupanças.
- Ajuda a evitar surpresas.

Tipicamente, o Departamento Técnico está associado, juntamente com as seleções nacionais seniores, ao mais elevado nível de despesa dentro de uma Associação Membro de futebol. Isto requer um certo nível de responsabilidade e compreensão financeira por parte do Diretor Técnico e do seu pessoal.

Uma vez definido e aprovado o orçamento, as despesas têm de ser monitorizadas e adaptadas. Este é um processo que é realizado com regularidade (por exemplo, uma vez por mês) em conjunto com o Diretor de Finanças e/ou o Secretário-Geral.



As Associações Membro pequenas com poucos recursos dependem muito do Programa de Desenvolvimento do Futebol "Forward" da FIFA para o seu financiamento (consultar mais em <https://www.fifa.com/videos/how-fifa-forward-is-working>).

## FIFA FORWARD Development Programme Regulations

FORWARD 2.0

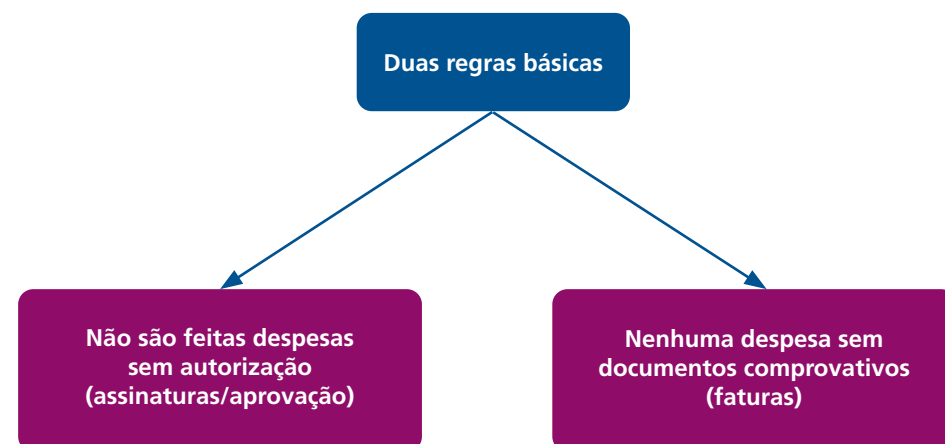
O Programa "Forward" oferece apoio personalizado, adaptado de acordo com as necessidades individuais das Associações Membro através da identificação de necessidades e prioridades específicas para o desenvolvimento do futebol. A Associação Membro determina as necessidades específicas e as prioridades para o desenvolvimento do futebol após a realização de uma análise da situação atual do futebol no seu território. Parece lógico integrar totalmente o Diretor Técnico neste processo. Com base no plano de desenvolvimento técnico, este tem de defender os recursos necessários.

#### Procedimentos financeiros e contabilidade

A gestão financeira está associada a procedimentos financeiros que são os regulamentos internos a serem seguidos por todos sobre a forma como o dinheiro é atribuído, gasto e gerido. Os procedimentos abrangem os seguintes aspetos, entre outros:

- Controlo orçamental: quem pode gastar quanto e em quê, e que despesa precisa de autorização especial?
- Controlo dos recursos humanos: quem pode recrutar e para que funções, e que autorizações são necessárias?
- Controlos sobre os bens físicos: Por exemplo, quem pode autorizar a venda e a locação de edifícios ou equipamento?

O Diretor Técnico deve estar plenamente consciente disto, uma vez que é responsável pelo orçamento que tem à sua disposição e tem de justificar quaisquer diferenças entre o orçamento e os custos reais (despesas excessivas ou subutilização).



Os Diretores Técnicos, que têm um entendimento limitado sobre questões financeiras, devem colmatar a lacuna solicitando um curso intensivo aos seus colegas financeiros, a fim de cumprirem os requisitos mínimos para o cargo e poderem cumprir os regulamentos da Associação Membro.

#### Centros de custos e tipos de custos

Nas Associações Membro com um sistema contabilístico básico haverá dois termos recorrentes: centros de custos e tipos de custos.

**Centro de custos:** é uma secção do orçamento (geralmente identificada por um número) que se refere diretamente a uma unidade ou departamento. Dependendo da complexidade das operações e do sistema contabilístico, o Departamento Técnico será associado a um centro de custos e/ou várias contas (por vezes designadas tipos de projetos ou unidades de custos) relacionadas com atividades ou projetos específicos (educação, futebol juvenil, formação, etc.). É geralmente da responsabilidade do Diretor Técnico aprovar as despesas que se enquadram no seu centro de custos e contas conexas.

**Tipo de custos:** os tipos de custos dizem respeito à forma como o dinheiro é gasto (alojamento, transporte, material, etc.), e, normalmente, dizem mais respeito ao departamento financeiro. No entanto, pode conter informações úteis para o Diretor Técnico compreender melhor como é gasto o dinheiro do desenvolvimento e se a situação está de acordo com as necessidades identificadas.

#### 3.4 Logística

Dependendo da divisão de tarefas entre os departamentos, a logística pode ser gerida por uma unidade separada ou pelo departamento de administração. Embora não faça parte da responsabilidade central do Diretor Técnico, há alguns elementos que merecem ser mencionados.

#### Espaço de escritório

Nas federações em que o centro técnico é num local diferente da Sede (HQ), pode haver alguma confusão sobre o local onde o Diretor Técnico deve estar. Por um lado, passa geralmente um tempo considerável no centro técnico, supervisionando sessões de treino, jogos, campos e cursos das equipas nacionais. Por outro lado, ele é um diretor sénior da Associação Membro de futebol e, portanto, deve também estar constantemente em contacto com o Secretário-Geral e com o outro pessoal sénior. Então, onde deveria ser o seu escritório?

A resposta correta é: no centro técnico e na sede. O escritório principal será na sede, porque é lá que a coordenação com os outros departamentos tem lugar, onde as reuniões se realizam, portanto, onde são tomadas as decisões mais importantes. No entanto, dado o tempo que passa no centro técnico, deverá também ter ali um escritório, com um mínimo de equipamento e mobiliário que lhe permita trabalhar no local.

Em princípio, o mesmo se deveria aplicar aos outros funcionários do departamento técnico, incluindo os treinadores. Naturalmente, as pessoas cujo trabalho se realiza principalmente no centro técnico (por exemplo, treinadores da seleção nacional de juvenis), podem ter aí o seu escritório principal no centro técnico e apenas uma secretária partilhada na sede.

A situação é muito mais simples nas Associações Membro em que o centro técnico e a sede estão localizados nas mesmas instalações e o diretor técnico pode fazer o trabalho dentro e fora do campo sem se deslocar em viagem.

Independentemente da configuração exata, há sempre um mínimo de equipamento que é necessário para trabalhar, como computadores (tanto computadores de secretária como portáteis), acesso à Internet, impressoras, telefones e um ecrã de televisão para analisar jogos. Assegurar que todo o pessoal tenha acesso ao equipamento necessário faz parte das responsabilidades do Diretor Técnico como chefe de departamento..

### Material

O centro técnico e quaisquer outras instalações que sejam utilizadas para atividades de desenvolvimento como campos de treino para as seleções nacionais de juvenis deve estar equipado com um conjunto mínimo de material de futebol que permita jogos e exercícios específicos. Uma lista típica de material teria:

- Bolas: um bom treino requer um elevado número de bolas de boa qualidade (possivelmente de qualidade oficial de jogo).
- Balizas móveis: podem ser de diferentes tamanhos (de normal a mini) e permitem reduzir o comprimento do campo, ou então utilizar o espaço disponível alternando a direção do jogo.
- Bibes de cores diferentes: permitem dividir os jogadores em diferentes grupos (por exemplo, defesas contra avançados) ou equipas.
- Cones, copas e postes: utilizados para reduzir o tamanho do campo, para criar caminhos em ziguezague e para muitos outros exercícios.
- Redes de bolas: para evitar perder bolas e passar demasiado tempo à procura das mesmas.
- Manequins fixos: formas de plástico ou metal do tamanho de um jogador em pé. São utilizados como barreiras artificiais para treinar pontapés de livre.
- Escada: feita de um poste horizontal móvel preso a dois apoios verticais, são utilizadas para treinar saltos e para sessões de aquecimento.
- Conjunto médico: uma caixa com os artigos médicos mais importantes e usados (por exemplo, spray de gelo).
- Portões de temporização: são utilizados para obter dados precisos sobre a velocidade dos jogadores e árbitros ao longo de uma determinada distância.
- Equipamento eletrónico para análise do jogo e do desempenho.

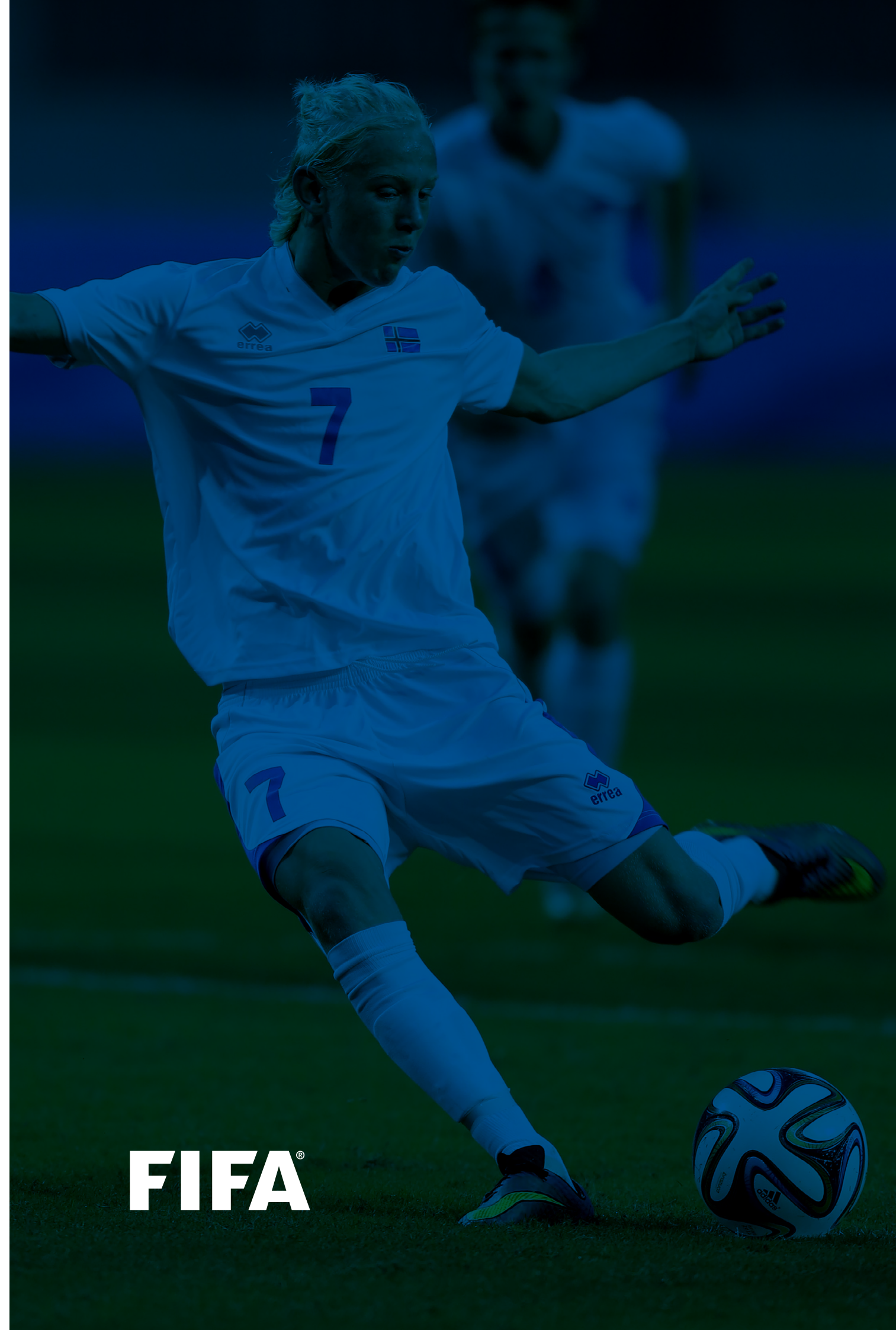
A utilização cada vez mais da tecnologia mais recente, conhecimentos e aptidões agora necessários para gerir com sucesso um departamento multifuncional é vital. O Diretor Técnico dos tempos modernos precisa de compreender os benefícios e a arte da ciência desportiva, como gerir o desempenho do pessoal, e ter uma compreensão excelente sobre como usar o equipamento eletrónico para comunicação.

Muitas federações lutam para conseguir um patrocinador técnico e em alguns países o material pode ser difícil de encontrar ou dispendioso de adquirir. A fim de utilizar os recursos de forma eficiente, é importante planear com antecedência e identificar antecipadamente quais serão as necessidades ao longo de um determinado período de tempo, para que os custos possam ser minimizados (consultar o orçamento de Custos Operacionais do "FORWARD" ou integração em qualquer proposta de projeto no âmbito do "FORWARD").

É também fundamental que o material seja tratado com cuidado e mantido num local seguro. Deve haver uma pessoa responsável e encarregue do material, por exemplo, uma função que pode ser, por exemplo, associada à de gestor das instalações.

### Importante

Certifique-se sempre de que existe um desfibrilador externo automatizado (DEA) perto dos campos de treino. Pode salvar vidas e precisa de ser alcançável em segundos.





## CAPÍTULO 3 - CAIXA DE FERRAMENTAS

Desafios mais frequentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir uma cultura de gestão dentro do Departamento Técnico.</li> <li>Combinar uma excelente experiência técnica com sólidas capacidades de gestão e liderança.</li> <li>Gerir aspetos do trabalho que não estão diretamente ligados ao futebol (recursos humanos, planeamento e supervisão financeira, logística, etc.).</li> <li>Coordenar pessoas que trabalham em diferentes locais (por exemplo, centro técnico e Sede).</li> <li>Assegurar a conformidade com os regulamentos internos.</li> <li>Recursos financeiros para o recrutamento de pessoas qualificadas.</li> <li>Recursos financeiros em geral.</li> </ul>
Competências e conhecimentos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelentes capacidades de gestão e liderança.</li> <li>Competências excelentes de comunicação.</li> <li>Bom nível de organização e de conhecimentos de informática.</li> <li>Compreensão das noções básicas de gestão financeira.</li> </ul>
Competências de delegação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer expectativas para a conclusão das tarefas antes e depois das reuniões.</li> <li>Prestar apoio e acompanhamento.</li> </ul>
Apoio da FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mais informações sobre a estrutura técnica de uma Associação Membro.</li> <li>Os consultores técnicos regionais da FIFA estão sempre à disposição do Diretor Técnico para informações e conselhos adicionais sobre como criar e dirigir o departamento técnico.</li> </ul>



## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL PARA LIDERAR O DEPARTAMENTO TÉCNICO

*Disponha de tempo para refletir sobre a sua carreira profissional. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios nesta matéria durante os próximos meses?**

(Que tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos, competências ou experiência o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais)?**

(Quem/como/que soluções?)

**Estabelecer prazos:**

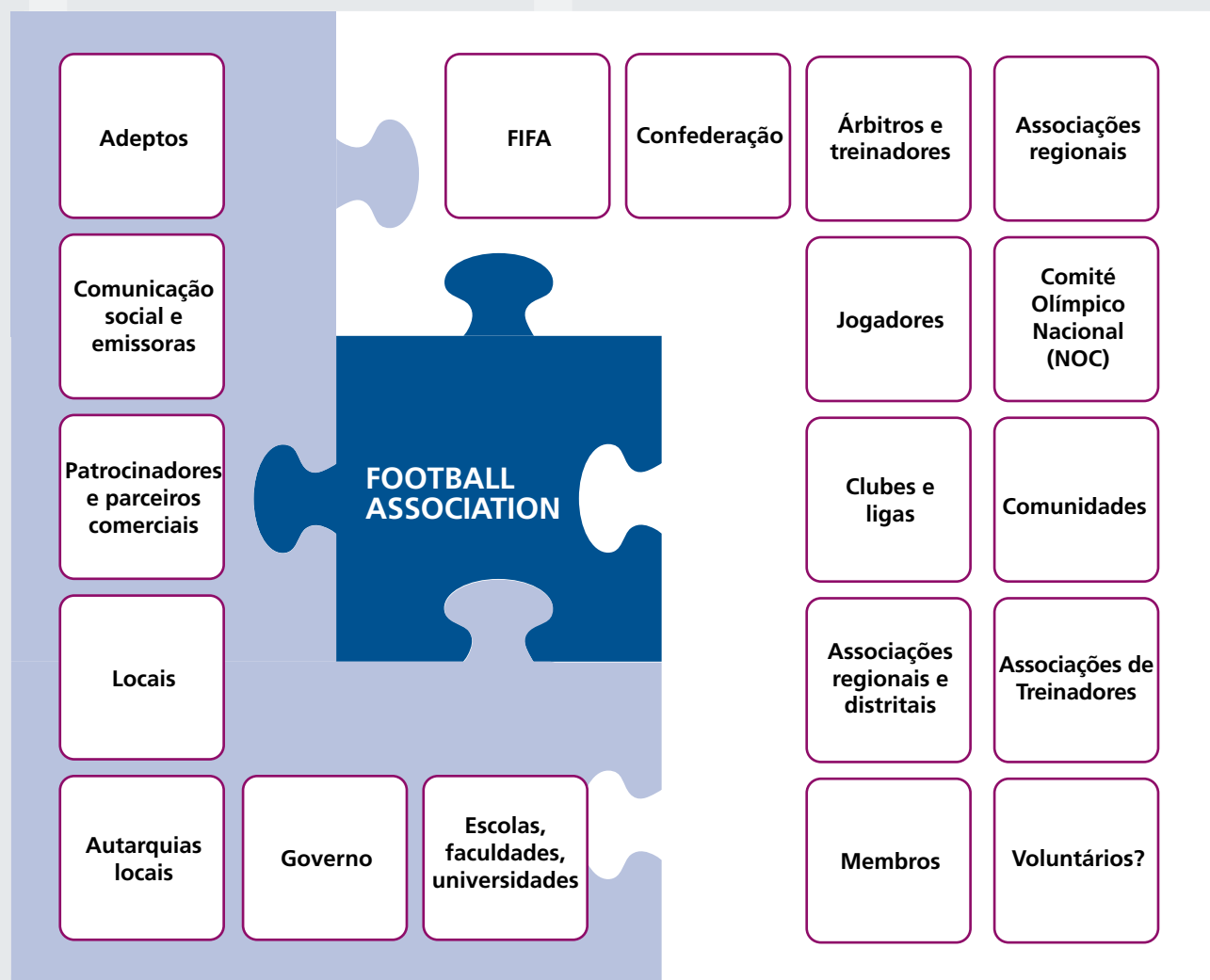
# 4

## CONTACTOS E RELAÇÕES EXTERNAS

## 4. Contactos e relações externas

No Capítulo 2, analisámos as interações do Diretor Técnico no seio da sua associação membro, centrando-nos nas relações com o Secretário-Geral, a administração superior e os órgãos estatutários. O Capítulo 4 complementa esta descrição, analisando os contactos e relações com todos os intervenientes externos. Existem muitos, e podem facilitar a sistematização e descentralização das atividades de desenvolvimento e, portanto, desempenhar um papel importante numa implementação bem-sucedida da estratégia de desenvolvimento técnico.





A identificação global das partes interessadas na Associação Membro pode ser feita internamente sob a orientação do secretário-geral sob a forma de uma workshop. Uma vez identificados, é necessário categorizá-los e dar-lhes prioridades diferentes para diferentes projetos (técnicos) (consultar o Capítulo 5).

Os principais interessados nos planos e programas técnicos são aqueles que têm uma influência significativa na implementação destes projetos como treinadores, clubes, associações ou ligas regionais, governo e autarquias locais.

Os intervenientes secundários são aqueles que podem não ter grande influência na definição da direção dos programas técnicos, mas que podem ter um impacto considerável na realização de operações especiais e de apoio. Exemplos disso incluem a FIFA, as confederações, o Comité Olímpico Nacional, as Olimpíadas Especiais e Universidades ou centros de investigação.

#### 4.1 Contactos com os clubes

##### Contactos com os treinadores de clubes

Os treinadores de clubes de futebol de elite são tipicamente um dos mais importantes grupos de interessados para o departamento técnico em geral. Como responsável pela definição da estrutura e currículo para a formação do treinador, juntamente com o responsável pela formação do treinador, o Diretor Técnico é um ponto de referência para os seus colegas, tanto do ponto de vista profissional como pessoal. O Diretor Técnico deve aproveitar qualquer oportunidade para interagir com eles.

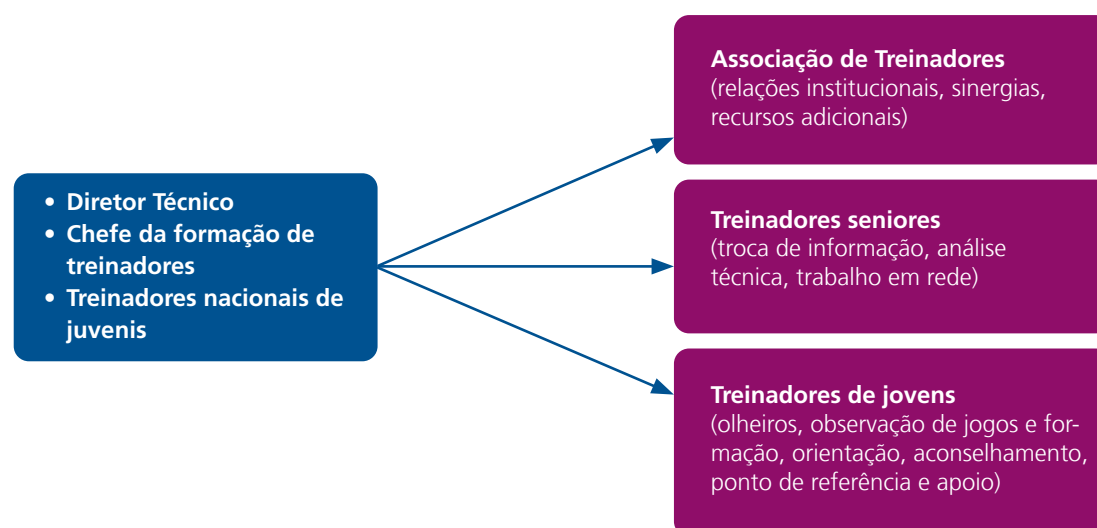
As ocasiões ideais são geralmente cursos de formação, workshops, conferências de formação e seminários de análise. Cada um destes eventos visa um tipo de público diferente e o Diretor Técnico tem de adaptar o seu contributo em conformidade. Por exemplo, durante um curso de formação para níveis de licença inferiores, o Diretor Técnico participará nas cerimónias de abertura/encerramento, fará palestras e estará disponível para sessões de perguntas e respostas.

A um nível superior, como seminários de análise técnica para os jogos da primeira divisão ou de uma competição internacional, a audiência incluirá provavelmente alguns dos treinadores mais experientes do país e a relação será mais horizontal, como é o caso entre colegas e amigos. Isto permitirá ao Diretor Técnico receber novas ideias e contributos relevantes dos outros treinadores, bem como estabelecer um diálogo constante e aberto com eles. O seu papel a este nível será mais o de mentor dos treinadores mais interessantes dos clubes.

Para além dos fóruns multilaterais, o Diretor Técnico deve manter também uma linha de comunicação aberta a nível individual. As relações bilaterais ocupam mais tempo do que a participação em eventos, pelo que poderão não ser possíveis numa base contínua com todos. No entanto, é importante manter contactos pessoais com os treinadores mais relevantes por telefone ou e-mail, para que possam ser contactados em caso de necessidade e vice-versa. Uma abordagem positiva e aberta permitirá ao Diretor Técnico obter a melhor informação em qualquer altura e receber o apoio dos seus colegas sempre que necessário. Entre os assuntos que devem ser objeto de discussão, podemos mencionar:

- implementação da filosofia do futebol nacional.
- informação sobre jogadores jovens e talentosos.
- feedback sobre treino e jogos de jovens (de elite).
- fraquezas recorrentes notadas nos jovens jogadores profissionais.
- desafios recorrentes enfrentados pelos treinadores dentro e fora de campo (programa de formação de treinadores).
- métodos de reconhecimento de talentos.
- estado das infraestruturas, instalações e equipamento.
- formatos das competições (seniores e jovens).

Dependendo da dimensão do país e da complexidade das competições, podem existir milhares de treinadores licenciados. É evidente que será impossível manter relações pessoais com todos e até mesmo recordar alguns factos básicos sobre a maioria deles. Neste caso, é portanto fundamental estabelecer um sistema em que os respetivos contactos sejam mantidos e constantemente atualizados. Outros membros do departamento técnico devem estar envolvidos na relação com os treinadores do clube. O pessoal técnico das federações regionais dos países grandes também pode desempenhar aqui um papel.



Deve ser implementada uma base de dados com os aspetos mais relevantes da carreira de um treinador (clubes onde trabalhou, anos de experiência, nível de licença, graus universitários, etc.), e o número de treinadores por nível. Este é também um requisito para a Convenção de Formação de Treinadores na Confederação. Esta base de dados pode ser desenvolvida através do FIFA Connect e fornecerá uma visão geral sobre o nível de formação e experiência prática dos treinadores no país, com base em números fiáveis. Isto é um trunfo importante em termos de análise do ambiente futebolístico e uma boa base para planejar mudanças no quadro da formação de treinadores (para mais detalhes sobre análise consultar o Capítulo 5, para mais detalhes sobre formação de treinadores, consultar o Capítulo 7).

Por último, mas não menos importante, o Diretor Técnico deve estabelecer uma relação formal com as associações que representam os treinadores, tanto a nível nacional como, se existirem, a nível internacional (por exemplo, a Aliança da Associação Europeia de Treinadores de Futebol - AEFC). As associações de treinadores representam os treinadores licenciados de um país e defendem os seus interesses perante os clubes, a associação de futebol e a liga. Em muitos aspetos assemelham-se aos sindicatos, mas em alguns países podem ter relações muito estreitas com a associação de futebol o que se reflete frequentemente no direito de voto durante o Congresso ou pela delegação de certas funções organizacionais pela própria associação.

Dependendo da importância e do papel da associação de treinadores num determinado país, o Diretor Técnico decidirá quão pertinente pode ser a sua contribuição e quão importante será estabelecer relações de trabalho estreitas com a mesma. Esta decisão é tomada tendo em conta o papel e a função da associação de treinadores (incluindo a nível estatutário) e as suas capacidades operacionais.

### Contactos com os responsáveis dos clubes

Além dos treinadores, o Diretor Técnico mantém contactos regulares com os clubes e equipas que são relevantes para o seu trabalho. Os homólogos ideais são os Diretores Desportivos e os chefes das secções e academias de jovens (se estes cargos existirem), alternativamente, pode ser qualquer pessoa que tenha poderes na parte técnica (em alguns casos, os próprios presidentes dos clubes). Mais uma vez, isto ocorre tanto sob a forma de reuniões multilaterais como de relações bilaterais. Enquanto a discussão com os treinadores se centra principalmente em questões técnicas, as relações com os clubes incluem também outros aspetos. Alguns exemplos: Estruturas juvenis: Os clubes que têm estruturas juvenis fortes têm um grande interesse para o Diretor Técnico. Por um lado, têm probabilidade de produzir os melhores talentos para as Seleções Nacionais de Jovens (interesse de olheiros), por outro lado, estarão em melhor posição para dar contributos sobre questões relacionadas com o treino, competições e formação (interesse para o desenvolvimento do futebol). É de notar que a decisão sobre quantos recursos devem ser dedicados às equipas de jovens, que tipo de treinadores devem ser envolvidos e em que competições a equipa deve participar é frequentemente tomada pelos clubes. Por conseguinte, é importante que o Diretor Técnico compreenda o processo de decisão ao nível do clube e saiba quem contactar e com quem discutir estes assuntos.

Outro aspeto importante das relações entre o Diretor Técnico e os clubes é o investimento no futebol juvenil de elite: Esta é a chave para o desenvolvimento do futebol, mas também envolve custos associados que podem ser bastante elevados para os clubes. Esta é uma das razões pelas quais alguns clubes preferem comprar jogadores "mais baratos" no estrangeiro em vez de criarem os seus próprios talentos. Isto também pode ser regulamentado através do Programa de Licenciamento de Clubes, insistindo que cada clube tenha uma academia e várias equipas de jovens em funcionamento. A condição para tal é que a Associação Membro providencie/organize tais competições.

Cabe ao Diretor Técnico assegurar que o investimento no futebol de formação e juvenil (tanto amador como de elite) seja mantido e aumentado pela Associação Membro e pelos clubes do país e deve encontrar ocasiões, sempre que possível, para defender continuamente o mesmo. Em alguns casos poderá ser possível impor normas aos clubes através de um programa de licenciamento de clubes, tais como a obrigação de ter uma ou mais equipas juvenis, ou de colocar em campo um número mínimo de jogadores juvenis na sua primeira equipa. Noutros casos, trata-se de persuadir os decisores e obter o seu apoio. O Diretor Técnico deve também informar os clubes das vantagens que advêm do investimento no futebol juvenil. Estas não são apenas a descoberta e o treino de talentos, mas também as receitas que podem ser geradas com a venda de jogadores. Deve acentuar-se que os clubes que treinam jogadores jovens têm direito a receber " Indemnização por formação " e o " Mecanismo de solidariedade " .



## Referência: Regulamento sobre o Estatuto e Transferência de Jogadores

### Artigo 20

A indemnização de formação deve ser paga ao(s) clube(s) de formação de um jogador: (1) quando um jogador assina o seu primeiro contrato como profissional e (2) cada vez que um profissional é transferido até ao final da época do seu 23º aniversário. [...]

### Artigo 21

Se um profissional for transferido antes do termo do seu contrato, qualquer clube que tenha contribuído para a sua formação e treino receberá uma parte da indemnização paga ao seu antigo clube (contribuição de solidariedade). [...]

Para mais informações sobre estes mecanismos, consulte o Regulamento sobre o Estatuto e Transferência de Jogadores, disponível online em [fifa.com](http://fifa.com).

A libertação de jogadores é também um tópico importante para os Diretores Técnicos e os clubes: Os clubes precisam de rescindir os contratos com os jogadores antes dos jogos das seleções nacionais e isto pode aumentar as tensões, especialmente com clubes da primeira divisão (por exemplo, receios de lesões). Faz parte da função do Diretor Técnico e dos treinadores das seleções nacionais de jovens explicar aos clubes como se realizam estas rescisões e detalhar as regras estabelecidas que se aplicam, com particular ênfase nas equipas jovens que estão sob a sua responsabilidade direta. O Diretor Técnico deve também explicar as vantagens de ter um jogador jovem a participar nos jogos das seleções nacionais, tanto em termos de experiência adquirida a alto nível como em termos de potencial retorno económico para o clube (quanto maior for a visibilidade, maior será o valor potencial do jogador). Por outras palavras, as recompensas compensam os potenciais riscos.

Finalmente, os jogos e as sessões de formação são uma área de interesse para os Diretores Técnicos e os clubes: Uma atividade típica do Diretor Técnico que envolve os clubes é visitar as sessões de formação das diferentes equipas (seniores, jovens, mulheres). Este é possivelmente o melhor ponto de observação para compreender como funcionam os clubes, treinadores e jogadores e para avaliar o seu verdadeiro potencial. Esta parte do trabalho pode frequentemente ser delegada em outros membros do Departamento Técnico e pode também criar oportunidades para falar com outros membros e responsáveis do clube.

## 4.2 Contactos com associações e ligas regionais

### Associações regionais

A qualidade do futebol regional é uma boa indicação do potencial global do futebol do país. Para a estratégia de desenvolvimento, as associações regionais, por vezes chamadas ligas regionais ou provinciais, devem ser os veículos locais da federação. A associação deve integrar organizações regionais de futebol com estrutura e pessoal bem estabelecido quando tal seja possível, uma vez que estas têm uma ligação mais estreita com escolas, clubes e comunidades. As estruturas descentralizadas, apoiadas pelo seu próprio pessoal técnico, podem substituir, ou auxiliar, o departamento técnico da associação membro para quaisquer atividades regionais ou locais que sejam implementadas (consultar Capítulo 3).

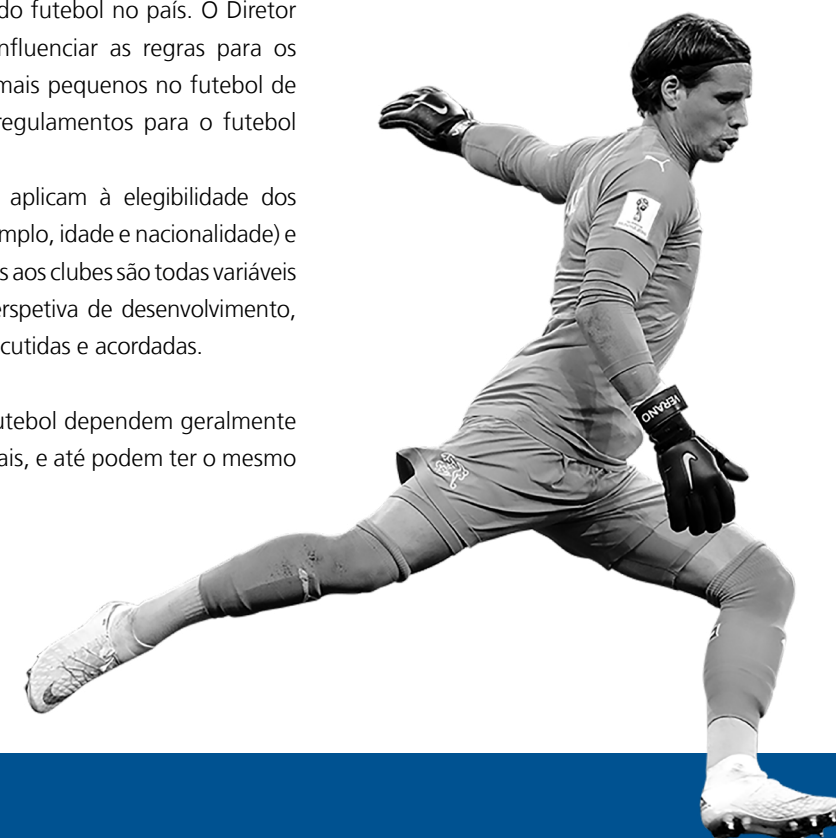
A nível político e dependendo dos estatutos da associação, têm normalmente direito de voto durante o Congresso e, por vezes, têm uma representação fixa no Comité Executivo.

### Ligas de futebol

Uma liga de futebol é uma entidade que organiza competições no interior do país, geralmente a nível profissional. Pode ser independente, afiliada ou estar totalmente integrada na associação. O Diretor Técnico deve ter um contacto direto com as ligas, por diferentes razões incluindo:

- Tanto as ligas de futebol como o Departamento Técnico devem manter contactos regulares com os clubes.
- A estrutura e o formato das competições desempenha um papel importante na forma como os jogadores evoluem tecnicamente e no desenvolvimento do futebol no país. O Diretor Técnico tem de influenciar as regras para os jogos em campos mais pequenos no futebol de formação ou os regulamentos para o futebol juvenil regional.
- As regras que se aplicam à elegibilidade dos jogadores (por exemplo, idade e nacionalidade) e as normas impostas aos clubes são todas variáveis chave, de uma perspetiva de desenvolvimento, que têm de ser discutidas e acordadas.

As ligas regionais de futebol dependem geralmente das associações regionais, e até podem ter o mesmo nome.

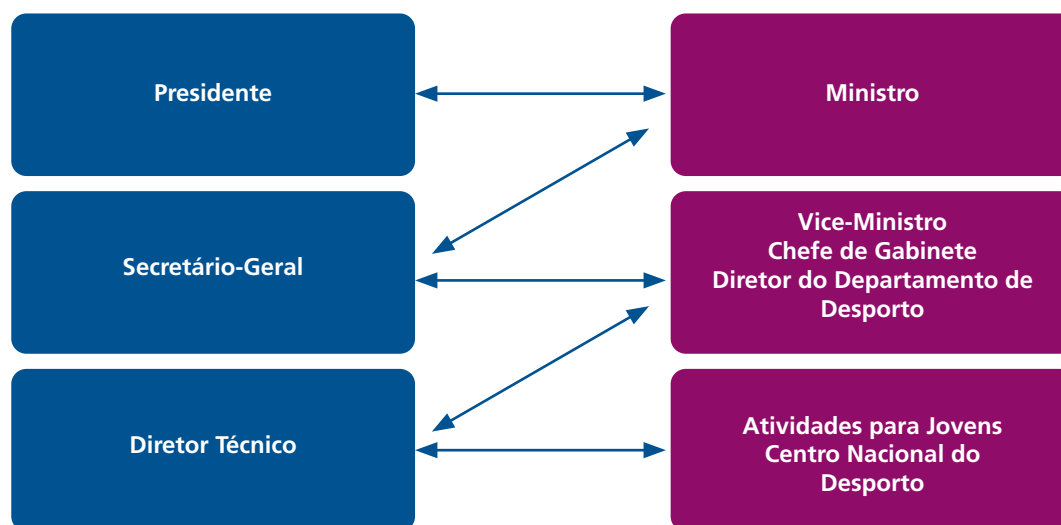


### 4.3 Contactos com o governo e as autarquias locais

#### Contactos com o governo

Há normalmente dois ministérios que são extremamente relevantes para o desenvolvimento do futebol: O Ministério da Juventude e dos Desportos e o Ministério da Educação. Em alguns casos, o Ministério da Saúde e as autoridades regionais podem também desempenhar um papel importante.

Antes de entrar nos pormenores das relações, é importante notar que os contactos com instituições governamentais são a responsabilidade principal do Presidente da federação e do Secretário-Geral, que são as pessoas encarregues de representar formalmente a associação. No entanto, o Diretor Técnico, bem como os outros altos dirigentes da Associação Membro, devem manter contactos a nível de trabalho que lhes permitam levar a cabo os seus programas e trocar informações, sem ter de chegar sempre ao nível político superior. Uma descrição visual dos diferentes tipos de contactos está contida na imagem abaixo.



#### Ministério do Desporto

As relações com o Ministério do Desporto são claramente estratégicas porque esta instituição oferece frequentemente financiamentos essenciais como a cobertura de custos relacionados com as seleções nacionais ou o apoio à organização de competições e/ou aos clubes.

Em muitos países, o Ministério do Desporto é, juntamente com o Comité Olímpico Nacional, o principal promotor do desenvolvimento do desporto e pode investir uma quantia considerável em infraestruturas, material, formação, apoio às várias equipas nacionais e à organização de competições nacionais e internacionais. Da perspetiva do desenvolvimento do futebol, o interesse centra-se principalmente nas infraestruturas de formação e no apoio e financiamento ao futebol de massas, incluindo o futebol feminino, de formação e juvenil. Algumas associações desenvolveram também um acordo sobre a criação de um currículo específico para o ensino superior de treinadores.

É de notar que, para além do apoio financeiro direto, o Ministério do Desporto fornece geralmente estruturas e recursos humanos que podem ser de grande ajuda para a implementação da estratégia da federação. Uma sugestão chave é envolver o ministério nas fases iniciais da definição da estratégia (consultar o Capítulo 1), inclusive durante a parte analítica (consultar o Capítulo 5). A relação deve ser formalizada tanto quanto possível sob a forma de um acordo escrito ou de um Memorando de Entendimento (MdE) que definirá as respetivas responsabilidades, evitará litígios e facilitará o pagamento atempado das contribuições financeiras.

Cabe ao Secretário-Geral a função de supervisionar a elaboração do Memorando de Entendimento, mas o Diretor Técnico deve participar nas discussões técnicas e dar os contributos necessários. Ele deve ser também o principal contacto para tudo o que esteja relacionado com a implementação prática do acordo. Dependendo da complexidade da federação de futebol e do volume e tipo de trabalho previsto, outros departamentos (por exemplo, Departamento Jurídico) ou outro pessoal do Departamento Técnico podem ser envolvidos e manter relações de trabalho com o ministério em áreas específicas (por exemplo, futebol feminino).

#### Ministério da Educação

O Ministério da Educação é um parceiro-chave para qualquer associação de futebol, porque tem acesso ao principal ativo do futebol: os futuros futebolistas. Nenhuma associação pode realizar programas de desenvolvimento se não estabelecer atividades de formação que envolvam rapazes e raparigas bastante novos e criem um enquadramento para progredirem nas competições e em treinos mais estruturados. O trabalho com as escolas é, portanto, quase obrigatório, especialmente se a rede de clubes de formação for fraca e se não forem implementadas atividades específicas.

Além disso, a educação física é geralmente uma disciplina base nos currículos escolares e os professores de educação física podem tornar-se treinadores de formação, trabalhando no terreno, com grande experiência em lidar com crianças e jovens. É da maior importância que qualquer associação tenha acesso e estabeleça cooperação com o futebol escolar. Recomenda-se a assinatura de memorandos de entendimento específicos entre a Associação Membro e o Ministério da Educação, particularmente para ter acesso ao futebol escolar e determinar tarefas relevantes. Em alguns casos, pode ser sugerida a assinatura de um acordo tripartido com os Ministérios do Desporto e da Educação para assegurar um apoio total às atividades de desenvolvimento.

### Ministério da Saúde

O futebol e o desporto, em geral, são os melhores vetores para defender um modo de vida saudável, para combater o consumo de tabaco, álcool e drogas e para a prevenção de doenças. Esta atividade requer uma intensa cooperação com os Ministérios da Saúde e da Educação. Embora não seja a principal responsabilidade do Diretor Técnico, este pode estar envolvido direta ou indiretamente na parte da implementação e deve ter pleno conhecimento dos acordos entre a associação e o ministério.

### Autoridades regionais e locais

As autoridades locais (governadores, autoridades provinciais, escritórios locais dos ministérios centrais, municípios) podem tornar-se parceiros relevantes para a implementação da estratégia da associação a nível regional. Isto pode incluir:

- cooperação na melhoria das instalações de futebol existentes ou na construção de novas instalações;
- utilização de terrenos pertencentes às comunidades ou regiões;
- fornecimento de espaço de escritório, mobiliário e equipamento para as associações regionais; e
- colaboração com as escolas locais ou centros comunitários para a organização de festivais de formação ou torneios comunitários.

Quanto mais forte for a componente técnica do trabalho das associações regionais, tanto mais importante é ter o apoio total das autoridades locais. Embora a maioria dos contactos seja mantido diretamente a nível local, o Diretor Técnico e o seu pessoal devem saber a forma como estes se realizam e supervisionar a implementação do acordo do lado da associação.

### 4.4 Universidades e centros de investigação

As universidades e os centros de investigação podem ser parceiros importantes para o Diretor Técnico porque realizam estudos sobre vários aspetos do desempenho individual e de equipa e sobre o desenvolvimento do futebol a partir de uma perspetiva científica e académica. Estes podem ser de grande ajuda na atualização do nível de análise técnica e no desenvolvimento de programas que estejam mais de acordo com as necessidades identificadas. O mesmo se aplica a outros domínios pertinentes, como a saúde, nutrição, prevenção de lesões e reabilitação, bem como o treino mental e psicológico.

O contacto regular com instituições académicas pode ajudar a

- apoiar uma cultura de avaliação e de elaboração de relatórios
- proporcionar uma medição objetiva das atividades e resultados face aos objetivos
- assegurar a qualidade do processo e da melhoria
- utilizar o conhecimento e a experiência de outros

Não é difícil desenvolver estes contactos muito úteis se houver um entendimento de ambas as partes sobre o progresso, por exemplo, a possibilidade de incluir estudantes de mestrado em projetos de investigação pertinentes que lhes deem créditos universitários enquanto apresentam análises e dados úteis para a federação. Abaixo encontram-se alguns exemplos de parcerias:

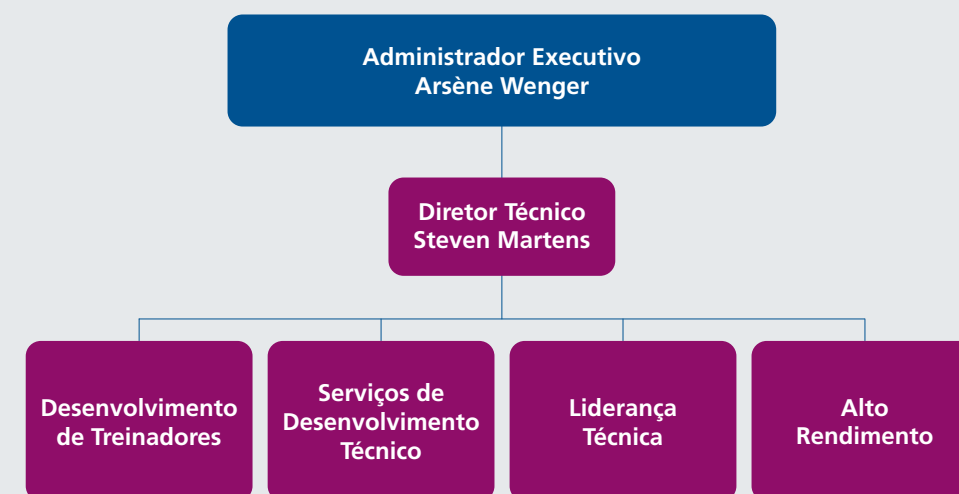
- Trabalho de qualificação a nível terciário (Ensino de Educação Física, TI, Medicina, etc.).
- Trabalho de diploma para licenças de formação superior (por exemplo, licença profissional).
- Trabalho em projetos de dados internos (p. ex., com o departamento de TI).

### 4.5 Relações com outras instituições

O Diretor Técnico mantém contactos regulares com uma série de instituições, tanto dentro da família do futebol (FIFA, Confederação e Associações Membro), como fora dela (movimento olímpico, outras associações desportivas, organizações não-governamentais, universidades, centros de investigação, etc.).

### FIFA

Como o desenvolvimento do futebol a nível mundial é um dos principais objetivos da FIFA (consultar o Capítulo 1), os contactos com a FIFA estão entre os mais importantes para um Diretor Técnico. Os principais parceiros são a Divisão de Desenvolvimento Técnico e de Futebol Feminino da FIFA.



Os seguintes programas e projetos da FIFA oferecem um apoio direto ao trabalho dos Diretores Técnicos:

#### Liderança Técnica, Capacitação e Desenvolvimento de Talentos

Para desenvolver o futebol em todas as áreas, cada associação membro necessita de um departamento técnico bem organizado com um diretor técnico forte (consultar o Capítulo 3). A FIFA ministra cursos, workshops e tutoria individual para Diretores Técnicos da Associação Membro para desenvolver os seus conhecimentos específicos e capacidades de liderança (consultar o Capítulo 9).

#### Gabinetes regionais e consultores da FIFA

Há Escritórios Regionais da FIFA em todo o mundo que prestam apoio e ajuda às Associações Membro. Cada escritório é chefiado por um Gestor de Desenvolvimento (DM). A FIFA mantém uma rede de Consultores Técnicos Regionais encarregues da área técnica para uma particular região. O consultor técnico regional é um contacto fundamental para qualquer Diretor Técnico e os contactos devem ocorrer com muita regularidade para informar a FIFA sobre a evolução da estratégia nacional e para solicitar apoio.

#### Apoio através da Internet

O Desenvolvimento Técnico da FIFA utilizará a sua plataforma dedicada Microsoft SharePoint como o hub central para toda a informação pertinente sobre os projetos e programas da FIFA. Os Diretores Técnicos terão uma ligação direta para a plataforma, bem como os Presidentes, Secretários-Gerais, Chefes de Educação de Treinadores e de Futebol Feminino.

Através desta plataforma, as associações membro terão acesso ao seguintes tópicos:

- identificação de Elevado Desempenho e Talento;
- desenvolvimento da Formação;
- liderança Técnica;
- serviços de Desenvolvimento Técnico.

Algumas das informações que podem ser encontradas na plataforma incluem os contactos do pessoal da Divisão de Desenvolvimento Técnico e dos Consultores Técnicos Regionais, atualizações aos projetos e programas, modelos de candidatura, datas de eventos, material didático, gravações de workshops/ fóruns/ webinars, publicações, boletins informativos e muito mais.

#### FIFA FORWARD 2.0

O Programa "Forward" da FIFA oferece apoio (financeiro) personalizado, adaptado de acordo com as necessidades individuais das Associações Membro através da identificação de necessidades e prioridades específicas para o desenvolvimento do futebol (consultar o Capítulo 1). Em consonância com o plano de desenvolvimento a longo prazo e a análise da situação de desenvolvimento técnico, a associação membro determina os seus objetivos para um ciclo de dois a quatro anos.

Como a maioria dos critérios a cumprir pela Associação Membro diz respeito ao desenvolvimento técnico, os Diretores Técnicos, apoiados pelos Consultores Técnicos Regionais, os Diretores Técnicos devem estar totalmente envolvidos no procedimento de planeamento do modelo de projeto.

#### Confederações

As confederações são organizações coletivas de Associações Membro de futebol com uma base geográfica e não são membros da FIFA, por si mesmo. São importantes a nível continental, com dimensões diferentes e histórias diferentes. Os Diretores Técnicos recentemente nomeados devem familiarizar-se com os procedimentos pertinentes da Confederação para se candidatarem a programas de desenvolvimento e para participarem nas competições regionais de futebol sénior, feminino e juvenil. Um contacto especial para cada Diretor Técnico será o contacto com o Diretor Técnico da Confederação. Algumas Confederações desenvolveram um sistema de intranet para fornecer aos seus membros informações adicionais e acesso a certos documentos, da mesma forma que a FIFA o fez. Caso contrário, o seu site contém geralmente orientações úteis e informações gerais, incluindo os regulamentos dos torneios:

[www.the-afc.com](http://www.the-afc.com)

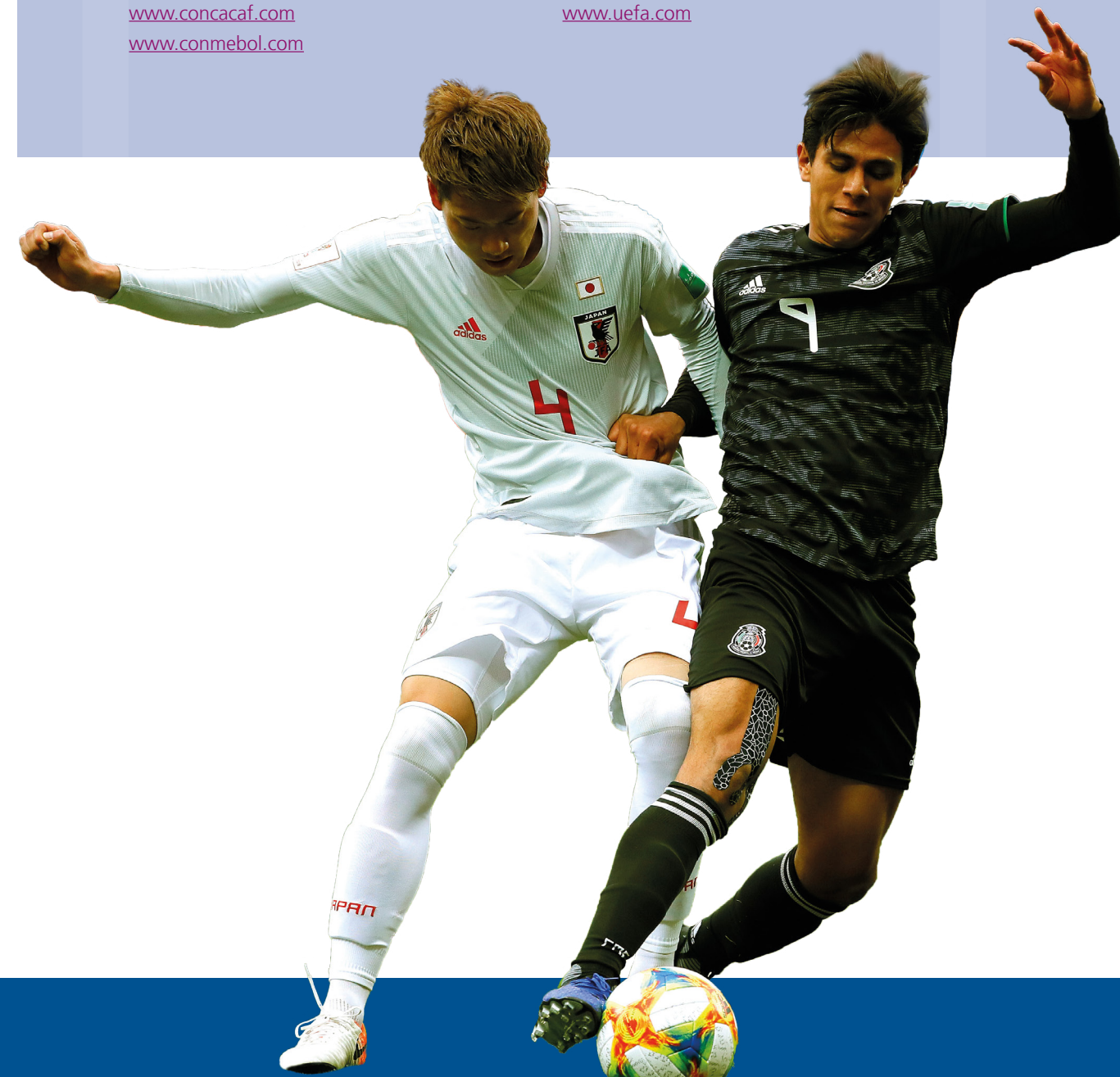
[www.cafonline.com](http://www.cafonline.com)

[www.concacaf.com](http://www.concacaf.com)

[www.conmebol.com](http://www.conmebol.com)

[www.oceaniafootball.com](http://www.oceaniafootball.com)

[www.uefa.com](http://www.uefa.com)





As responsabilidades das Confederações podem ser divididas nos seguintes domínios:

- Organização de competições continentais: estas incluem competições femininas e juvenis, bem como outras disciplinas do futebol, como o futsal ou o futebol de praia. Cada Confederação gere também as competições de clubes a nível continental.
- Função de supervisão: impor o cumprimento dos Estatutos e assegurar que as Ligas internacionais ou quaisquer outros grupos de clubes ou Ligas não sejam formados sem o seu consentimento e a aprovação da FIFA.
- Funções de representação: eleição dos membros para o Conselho da FIFA, incluindo a representante feminina.
- Programas de licenciamento de clubes continentais.
- Convenções de formação e programas de licenciamento de clubes continentais.



A relação entre a FIFA e as Confederações é uma que é caracterizada pela cooperação para o mesmo objetivo, que é o desenvolvimento do jogo. Para o efeito, a FIFA tenta harmonizar as suas atividades de uma forma complementar às fornecidas pelas Confederações.

Dependendo dos recursos da respetiva Confederação e das suas capacidades, alguns dos serviços e programas de desenvolvimento que apoiam as federações poderão ser prestados pela FIFA, pela Confederação ou em parceria pelas duas. Como sugestão geral, o Diretor Técnico deve tentar integrar o mais possível o apoio prestado por ambas as organizações de uma forma coerente.

### Outras Associações Membro

A colaboração e os contactos contínuos com colegas de outros países é uma vantagem. Embora alguns desafios possam ser específicos de cada país, os Diretores Técnicos ou o pessoal técnico de países que enfrentam os mesmos desafios frequentemente enfrentam desafios semelhantes, independentemente do local onde estão baseados. Como resultado, são frequentemente mais bem colocados para oferecer conselhos, partilhar experiências pessoais, ou simplesmente estar disponíveis para discussões informais. Tanto a FIFA como as Confederações organizam regularmente atividades e eventos para os Diretores Técnicos. O tipo de atividades varia de confederação para confederação. Em geral, organizam conferências envolvendo todos os Diretores Técnicos do continente e pessoal técnico e manter-se em contacto com elas.

### Comité Olímpico Nacional e Solidariedade Olímpica

O Comité Olímpico Nacional é a instituição que coordena e apoia as diferentes associações desportivas dentro de um determinado país. Dependendo da situação, pode ser uma organização forte e independente com recursos consideráveis, ou altamente dependente do Ministério do Desporto ou de outras instituições estatais. Não obstante a natureza do Comité Olímpico Nacional, estabelecer e manter relações de trabalho com o mesmo faz parte do papel do Diretor Técnico. De notar que a Solidariedade Olímpica (o órgão do Comité Olímpico Internacional encarregado do desenvolvimento do desporto) oferece cursos gratuitos e bolsas de estudo às federações desportivas. Estes podem, por exemplo, ser utilizados para treinar treinadores, árbitros ou mesmo o pessoal da Associação Membro. Os pedidos têm de ser solicitados através do Comité Olímpico Nacional.

### Outras associações desportivas

O futebol é o desporto número um na maioria dos países do mundo e normalmente tem acesso a mais recursos do que outras disciplinas. No entanto, este não é o caso em todo o lado e os desafios que outras associações desportivas enfrentam diariamente são muitas vezes muito semelhantes. Há desportos como o rãguebi ou o futebol americano que utilizam uma infraestrutura muito semelhante ao futebol. Há outros desportos como o atletismo que requerem uma preparação física muito semelhante. Finalmente, a maioria dos desportos exige a organização de cursos e seminários para a formação dos seus instrutores, treinadores e árbitros. A identificação das sinergias existentes com outros desportos pode levar à identificação de oportunidades inexploradas e a uma maior eficiência na utilização dos recursos existentes. Isto pode incluir, por exemplo, à troca de experiências e informações, formação de treinadores superiores, campos de treino comuns para jovens e programas escolares comuns para academias.

### Organizações não-governamentais (ONGs)

As organizações não-governamentais beneficiam frequentemente da assistência do Estado ou de organizações externas (UNICEF, o Comité Internacional da Cruz Vermelha, a União Europeia, etc.), e agem em nome do governo em setores muito específicos, em particular, projetos de desenvolvimento e assistência. Estas organizações têm objetivos que podem ser associados às atividades de desenvolvimento do futebol, por exemplo:

- apoio especializado ao futebol para deficientes através de Olimpíadas Especiais;
- instrução de primeiros socorros pelo Comité Internacional da Cruz Vermelha durante sessões de formação para treinadores e professores de futebol;
- campanhas de saúde da UNICEF (por exemplo, educação sobre a malária), ligadas a jogos entre estabelecimentos escolares; e
- Parceria financeira com a União Europeia para programas de desenvolvimento desportivo e educativo.

### Contactos com os pais dos jovens jogadores nacionais

Embora não sejam uma parte interessada, por si mesmos, os pais dos jovens jogadores nacionais são um grupo de pessoas que deve receber a devida atenção do Diretor Técnico. As categorias etárias entre os 13 e os 20 anos estão associadas a traços muito peculiares que precisam de ser abordados através de uma boa comunicação interpessoal. O estabelecimento de uma linha direta de contacto com as famílias dos jogadores protegerá tanto os próprios jogadores como tranquilizará as famílias. Alguns dos temas a serem abordados quando se fala com as famílias dos jogadores jovens são:

- explicar as vantagens e riscos de uma carreira profissional de futebol e explicar a importância de continuar a educação (plano B);
- escutar os seus receios e tranquilizá-los sobre como os rapazes e as raparigas serão cuidados pelo seu clube e pelo pessoal da seleção nacional de jovens; e
- conter as suas expectativas sobre o potencial percurso profissional do seu filho/filha e assegurar que qualquer decisão da família seja baseada em considerações realistas;
- Explicar o papel dos agentes de jogadores e evitar influência excessiva destes.



**FIFA**<sup>®</sup>

## CAPÍTULO 4 - CAIXA DE FERRAMENTAS

### Desafios mais frequentes

- Falta de contacto direto com os atores pertinentes do futebol (dirigentes de clubes, associações regionais, etc.).
- Obtenção do mais elevado reconhecimento profissional e pessoal por parte dos colegas (treinadores).
- Encontrar o tempo necessário para manter contactos de qualidade com treinadores, clubes e outras instituições pertinentes.
- Explicar as necessidades técnicas a audiências especializadas e não especializadas e adaptar o conteúdo e a forma.
- Integrar uma boa compreensão da dinâmica política, mantendo-se em terreno não-político e estritamente técnico.
- Compreender os critérios para os programas de desenvolvimento estabelecidos pela FIFA e pela Confederação.
- Compreender a gama de serviços prestados pela FIFA e outras partes interessadas.

### Competências e conhecimentos necessários

- O mais elevado nível de conhecimentos técnicos, associado a uma boa educação formal (se necessário, através de programas de educação de adultos).
- Excelente nível de organização, permitindo uma gestão ótima do tempo.
- Tirar vantagem de qualquer oportunidade em que grupos-alvo se encontrem reunidos (por exemplo, cursos ou seminários de formação) para conhecer as pessoas pessoalmente.
- Capacidade de compreender os regulamentos de competições internacionais que são redigidos em linguagem jurídica.
- Constante elevado nível de fontes de informação e trabalho em rede.

### Apoio da FIFA

- Brochura "Capacitação e Desenvolvimento de Talentos" da FIFA.
- Plataforma de SharePoint da FIFA.
- Os Consultores Técnicos Regionais permanecem sempre à disposição do Diretor Técnico.

## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL PARA SE PREOCUPAR COM OS CONTACTOS EXTERNOS E RELACIONAMENTOS

*Disponha de tempo para refletir sobre a sua carreira profissional. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios nesta matéria durante os próximos meses?**

(Que tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos ou competências o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais)**

(Quem/Como/Que soluções?)

**Estabelecer prazos:**

# 5

## ANÁLISE DO AMBIENTE DO FUTEBOL

## 5. Análise do ambiente do futebol

### A experiência da Associação de Futebol das Ilhas Faroé

Pætur S. Clementsen, Diretor Técnico, Associação de Futebol das Ilhas Faroé (FSF): Comecei em 2016, pelo, isto ocorreu não muito de ter começado a trabalhar aqui quando estávamos a fazer o planeamento a longo prazo e, para ser honesto, não estava muito envolvido na discussão do quadro geral da estratégia. Mas como a estratégia foi aceite pelo Comité Executivo e pelos nossos clubes, começámos a planear em pormenor como poderíamos concretizar as metas e objetivos técnicos. Para começar, elaborámos um plano de desenvolvimento para o futebol para crianças e juvenil. Desenvolvemo-lo de acordo com o conceito de ciclo de projeto, com especial ênfase na análise da situação, no envolvimento das pessoas certas e fazendo-as sentir-se parte do processo. O envolvimento de todos os interessados foi absolutamente essencial para conseguirmos uma ampla aceitação da estratégia entre os nossos clubes, treinadores, administração, etc.



Os pontos mais desafiantes ocorreram depois do documento estratégico estar concluído e o trabalho a sério começou ao conseguir que o pessoal trabalhasse tendo em vista os objetivos comuns e tornasse a estratégia num documento vivo. É fácil perdermo-nos nas tarefas diárias e difícil encontrar o equilíbrio entre manter um foco disciplinado na consecução dos objetivos da estratégia e, ao mesmo tempo, estar aberto a novas ideias criativas do pessoal, que podem ser muito boas, mas será que estão de acordo com os nossos objetivos estratégicos? Também pode ser um risco não estar aberto a novas ideias, que podem realmente ajudar-nos a alcançar os nossos objetivos.

Outro desafio global é dar conhecimento a todo o pessoal, de todos os departamentos, da estratégia e que os mesmos aceitem os nossos objetivos. Mesmo numa pequena associação, é um desafio conseguir que diferentes departamentos ou áreas (pessoas) trabalhem para o mesmo objetivo. Uma razão para tal é que não considerámos como prioridade dar o tempo necessário para discutir o "quadro mais amplo". Estamos tão ocupados com os nossos próprios projetos que tendemos a perder-nos e a perder a noção do que estamos a tentar alcançar como grupo. Ajudaria ter reuniões regulares de para fazer o ponto da situação onde analisássemos o progresso e avaliássemos o nosso trabalho de acordo com a estratégia. Isto permitiria ao pessoal ter uma visão global de todas as nossas atividades, o que poderia ser benéfico para o desenvolvimento de uma melhor cooperação entre departamentos. Assim, no que se refere ao conceito de ciclo de projeto, as fases de implementação e monitorização têm sido as mais desafiadoras."

### Os dois erros mais comuns

Há dois erros comuns cometidos por Diretores Técnicos recentemente nomeados. O primeiro é a crença de que já sabe tudo sobre o país e o seu futebol. Embora os Diretores Técnicos tenham geralmente uma vasta experiência e conhecimentos, há sempre uma série de elementos que requerem uma análise e compreensão mais profundas. Além disso, há provavelmente muitas partes interessadas (dentro e fora do mundo do futebol) que precisam de ser contactados para se ter uma imagem completa das oportunidades disponíveis.

O segundo erro é a pressão autoimposta e a urgência. A ânsia de cumprir a curto prazo tende a levar as pessoas a saltar a etapa analítica porque considerada uma perda de tempo. A precipitação nas atividades sem primeiro pensar, analisar e desenvolver um documento estratégico leva frequentemente a ineficiências e desperdício de recursos. O tempo gasto durante a análise é um investimento que tem o seu retorno a longo prazo.



### Planear o progresso

A experiência da Associação de Futebol das Ilhas Faroé mostra que é de importância primordial e um requisito fundamental para um Diretor Técnico. O Diretor Técnico precisa de ser capaz de fazer avançar o futebol da sua Associação Membro do ponto onde está atualmente e isto só pode ser feito usando habilmente as ferramentas do planeamento e conhecimentos. A função de qualquer Diretor Técnico, como arquiteto do seu futebol, tem a ver com o planeamento, trabalhando num plano técnico global e elaborando os detalhes dos projetos mais pequenos que fazem parte do plano global.

Numa situação ideal, o Diretor Técnico seria responsável pelo plano técnico global com todos os seus componentes e o seu pessoal pela elaboração (sob a sua supervisão) dos planos para os projetos mais pequenos. No entanto, uma vez que os Diretores Técnicos estão frequentemente sozinhos e não têm pessoal qualificado suficiente, eles têm de fazer ambos. Como resultado, a realidade depende muito da dimensão e do desenvolvimento da Associação Membro. Se o Diretor Técnico trabalha para uma Associação Membro com bons recursos, com pessoal para desempenhar todas as funções-chave do departamento, então o Diretor Técnico tem a capacidade e talvez o tempo, para adotar uma abordagem muito mais estratégica e com menor interferência e tem o tempo para se concentrar na análise do que é oferecido e apresentado, através de um programa de monitorização eficaz. Se o Diretor Técnico tiver uma pequena equipa e a Associação Membro tiver um orçamento limitado, então é mais provável que tenha de ter uma maior intervenção, com muito menos tempo para analisar, planear e monitorizar. Mas isto não quer dizer que o planeamento seja menos importante, mas talvez seja a realidade da função com um potencial de crescimento limitado para a Associação Membro.

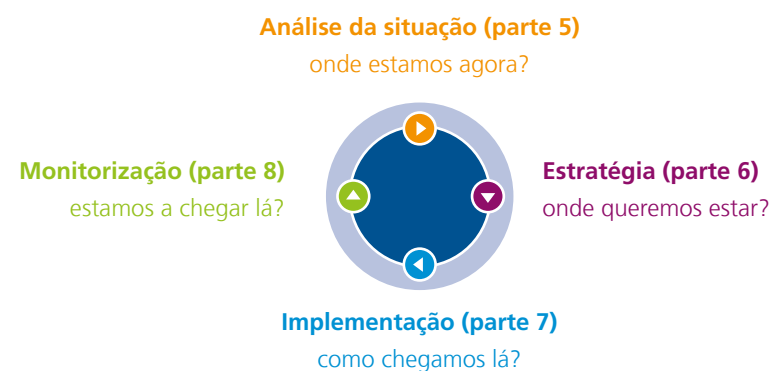
Por conseguinte, os Capítulos 5 a 8 são muito importantes. Sem a capacidade de planear (por ex. o orçamento), o Diretor Técnico não está em condições de cumprir as expectativas. Os Diretores Técnicos não têm de ser peritos neste campo, mas têm de perceber os seus próprios pontos fortes e fracos como elementos do quadro de liderança e devem aprender que um belo plano pode não ganhar vida quando não há uma boa liderança (consultar o capítulo 9). Se o manual de Diretor Técnico por si e as respetivas workshops não forem uma ajuda suficiente para um Diretor Técnico específico, o apoio da FIFA pode ser complementado com a orientação dos consultores técnicos regionais da FIFA.

### O conceito de ciclo de projeto

Vimos no Capítulo 1 que a FIFA recomenda a todas as Associações Membro que desenvolvam um plano estratégico baseado no conceito de ciclo de projeto composto por quatro fases inter-relacionadas: análise da situação, planeamento, implementação e monitorização. Isto é de grande valor não só para uma estratégia global, mas também para todos os planos a médio e longo prazo. O Diretor Técnico é um arquiteto, pelo que ter os conhecimentos para planear pequenos e grandes projetos.

## 5.1 Análise dos diferentes níveis de futebol

A análise da situação atual representa sempre o primeiro passo de qualquer projeto. É impossível saber para onde ir antes de saber onde se está. O Diretor Técnico tem de compreender como o nível e as disciplinas do futebol do país são estruturados e organizados e quais são as principais ligações entre os diferentes elementos do jogo.



### Definições

**Nível de futebol:** para efeitos deste manual, o termo "nível de futebol" refere-se ao tipo de competição (por exemplo, regional/nacional, um estatuto de equipa (por exemplo, amador/profissional) e a categoria etária dos jogadores em causa.

**Disciplinas de futebol:** para efeitos deste manual, o termo "disciplinas de futebol" define as diferentes formas como o futebol pode ser jogado, em particular, futebol de 11 (masculino e feminino), futsal, futebol de praia e outras variações do jogo utilizadas durante o treino.

Para o planeamento de um projeto, algumas perguntas podem ajudar a iniciar o processo. Por exemplo, se estiver a trabalhar num plano de desenvolvimento de futebol de formação, as seguintes perguntas poderiam ser discutidas e respondidas:

- Como, porquê, quando e onde é que as crianças começam a jogar futebol?
- Pode a base do futebol de formação ser aumentada?
- Qual é a atitude das raparigas e das suas famílias em relação ao futebol?
- Quem organiza as atividades, torneios e competições?
- Quais são as faixas etárias ou níveis envolvidos?
- Quantas equipas por atividade/evento estão a participar?
- Quantas atividades e jogos são jogados por uma equipa ao longo de uma época?
- Qual é o formato dos jogos, festivais e competições?
- Qual é o período do ano em que as atividades são organizadas? Que consequências isto tem?
- Que instalações são utilizadas (jogos, competição e treino)? Qual é a sua disponibilidade?
- Existem campos adicionais para desenvolver mais o futebol de formação (incluindo treino)?
- Quantos e que tipo de árbitros estão disponíveis?
- Quem são os treinadores? Qual é o nível dos treinadores?
- Como é que um jogador de formação continua mais tarde a jogar, com que clubes e em que competições?
- Qual é a ligação entre as competições de base e as competições juvenis?

É de notar que os diferentes níveis e disciplinas de futebol podem estar sob a responsabilidade e/ou controlo de diferentes intervenientes do futebol. De um modo geral, podem ser criados três tipos de configurações:

- 1 Atividades e jogos totalmente geridos pela associação de futebol (por exemplo, de formação diretamente organizadas pelo Departamento Técnico).
- 2 Atividades e jogos geridos por organismos afiliados (por exemplo, ligas amadoras, associações regionais, ligas de futebol de praia, etc.).
- 3 Atividades e jogos geridos por intervenientes externos (por exemplo, academias privadas).

Não obstante, os diferentes graus de envolvimento e de responsabilidade direta, a Associação de Futebol mantém todos os poderes regulamentares e é responsável pela coordenação e harmonização global dos diferentes domínios.

## 5.2 Tipo de análise

Há duas variáveis principais quando se trata da análise de cada nível de futebol: A primeira é saber exatamente como são organizadas as atividades, jogos e competições; a segunda para saber mais sobre a qualidade do futebol. De acordo com o nível do futebol, os principais fatores analíticos podem mudar. Por exemplo, no Futebol de Formação e Amador, onde a participação é muito mais importante do que os resultados ou a qualidade dos jogos, é fundamental concentrar-se em aspetos práticos ligados à frequência e distribuição geográfica das atividades, festivais e torneios, porque estes podem ter um impacto significativo no número de jogadores que podem ter acesso aos mesmos.

### Critérios quantitativos

É importante manter um registo das diferentes atividades disponíveis em todo o país. A este respeito, uma tabela simples como o exemplo abaixo sobre atividades de formação pode ser muito útil:

Critérios					
Organizador	Grupo etário	Número de jogadores e formato do jogo	Número de equipas (por grupo)	Número de jogos por equipa durante a época	Período das atividades (meses)
Exemplo de respostas possíveis					
Associação Regional A	Sub-12	300 (9:9)	10-12	18-22	4-6/8-10
Associação Regional B	Sub-12	500 (11:11)	10-12	10-11	5-6/9-10
Associação Regional C	Sub-10	425 (7:7)	8-10	14-18	5-6/9-10
Associação Regional D	Sub-10	100 (7:7)	8	7	5-7

No futebol de formação, com muito poucas exceções, quanto mais elevado for o número de participantes e de jogos jogados, melhor. A tabela pode ser preenchida no seguimento de uma workshop, conferência telefónica ou com base em questionários escritos.



### Critérios qualitativos

Noutros níveis, pode ser mais relevante analisar a “qualidade do jogo”. Isto é particularmente importante quando se trata de futebol de jovens de elite, profissional e formação de treinadores. Aqui a variável principal não é apenas o número de jogos jogados e de sessões de treino realizadas, mas principalmente a “qualidade do desempenho”. Particularmente futebol de jovens de elite e profissional, a análise técnica dos jogos da primeira divisão dará muito boas indicações sobre o tipo e a qualidade dos programas de treino (de jovens). Esta análise qualitativa está estreitamente associada à filosofia do jogo que o Diretor Técnico quer desenvolver para a associação de futebol em geral. Algumas questões a considerar são:

- Como é que as equipas defendem?
- Como é que as equipas atacam?
- Como é que as equipas fazem a transição (ambas as direções)?
- E as bolas paradas (pontapés de livre, pontapés de canto, etc.)?
- Quais são as principais forças/fraquezas técnicas, táticas, físicas e mentais da equipa?
- Qual é o nível individual dos jogadores?
- Qual é o nível do guarda-redes?
- Como desenvolver o potencial dos jogadores?
- Qual é o nível de treino?

Exemplo de gráfico analítico para o desempenho da equipa em competições de futebol juvenil de elite

#### Qualidade dos jogos Sub-15/16

X = Equipas de clubes Sub-15/16

O = Seleção Nacional de Jovens Sub-17

Nível: 4 = excelente 2 = médio  
3 = bom 1 = fraco

- Motivação, liderança, espírito de equipa
- Dinâmica, velocidade
- Construção, posição da bola, uso da largura e profundidade
- Ataque pelas posições das alas
- Eficiência na área (ofensiva)
- Transição (ambos os sentidos)
- Defesa e pressão à zona
- Agressividade em situações de 1 contra 1
- Aptidões técnicas em movimento

4	3	2	1
O	X		
	O	X	
	OX	OX	
	OX	OX	
	O	X	
	O	X	
	O	X	X
		OX	
	OX		

Os critérios para a observação de jogos devem basear-se numa filosofia e no estilo de jogo do futebol nacional.

Se não existir uma filosofia de futebol nacional, os critérios para a análise de diferentes Grupos de Estudos Técnicos da FIFA (GTT) podem ser usados para análise.

O Diretor Técnico, em conjunto com os treinadores das seleções juvenis ou observadores de jogo especializados, pode criar um mecanismo de observação e reportes para as diferentes categorias. Uma avaliação anual pode produzir resultados interessantes relacionados com a qualidade do jogo e do treino nos níveis observados.

#### Análise do desempenho individual

Em alguns casos, em particular, nas competições de futebol juvenil de elite e para as equipas nacionais juvenis, pode ser útil para o Diretor Técnico e o seu pessoal verificarem o desempenho individual dos jogadores. Isto é necessário para o programa de identificação de talentos e pode ajudar a avaliar a influência do programa de formação de treinadores e a qualidade da formação nas academias e/ou centros de formação de jovens.

Os critérios podem incluir:

- Traços da personalidade (motivação, capacidade de aprendizagem, idade relativa, etc.).
- Aptidões técnicas (por exemplo, manuseamento da bola).
- Comportamento tático (defesa e ataque).
- Força física (velocidade, constituição, etc.).
- Ambiente (por exemplo, apoio dos pais).

Exemplo de gráfico analítico para o desempenho individual no futebol juvenil de elite

Fatores de desempenho e eficiência	Perfil de desempenho <sup>1</sup>			
	4	3	2	1
<b>Competências técnicas</b>				
Competências básicas				
Competências técnicas sob pressão				
<b>Táticas</b>				
1 contra 1 ofensiva				
1 contra 1 defensiva				
Comportamento de jogo ofensivo				
Comportamento de jogo defensivo				
<b>Condição física e constituição</b>				
Velocidade, sprint				
Força muscular, potência de explosão				
Força abdominal				
Resistência				
Robustez, saúde				
<b>Poder mental, personalidade</b>				
Liderança				
Idade relativa				
Agressividade, espírito vencedor				
Concentração				
Pensamento positivo				
Jogador de equipa				

<sup>1</sup> 4 = excelente; 3 = bom; 2 = médio; 1 = fraco.



### Análise da formação de treinadores

Outra variável importante quando se trata da análise do ambiente do futebol é compreender a situação relativa à formação de treinadores e treino de jogadores. Como veremos no Capítulo 7, o desenvolvimento do quadro de formação de treinadores para todo o país é uma das principais responsabilidades do Diretor Técnico. Antes de fazer muitas mudanças, é necessário saber quão bem está a funcionar o programa nacional de formação de treinadores. A avaliação não deve basear-se apenas nos números, mas deve ir mais fundo até aos próprios currículos e à forma como os treinadores aprendem e aplicam os seus conhecimentos no terreno. É óbvio que ter milhares de treinadores licenciados só terá um impacto tangível se a qualidade do ensino for de um certo nível e se as técnicas aprendidas pelos treinadores forem aplicadas durante o treino e no dia do jogo.

#### Exemplo de gráfico analítico para a formação e a atividade do treinador a nível de clube

Critérios	Ferramentas de controlo	Responsabilidade
Qualidade da formação de treinadores (vários níveis)	Relatórios escritos dos treinadores-educadores e participantes após cada curso; reunião anual com os de treinadores-educadores	Diretor da formação de treinadores / Diretor Técnico
Número de participantes (vários níveis)	Estatísticas (anualmente)	Departamento de registo de jogadores/treinadores
Atividade dos treinadores nos clubes	Regras e regulamentos da atividade de treinador ex. Licença-B para Sub-16	Diretor Técnico / departamento de competição
Qualidade da formação e do treino nos clubes	Visitas de treinadores de seleções nacionais de jovens aos clubes; relatórios escritos para o Diretor Técnico; reuniões semestrais de todos os treinadores das seleções nacionais de jovens (masculino e feminino)	Diretor Técnico / Treinador da Seleção Nacional Sénior / Treinadores da Seleção Nacional Juvenil

O fator chave de qualquer sistema de formação de treinadores eficiente é a presença de um número de treinadores-educadores qualificados (e de responsáveis pelo desenvolvimento), que conseguem responder rápida e precisamente com base na filosofia de jogo ao nível de treino (consultar o Capítulo 7). A qualificação, experiência, motivação e relação profissional dos treinadores com a associação de futebol tem de ser analisada porque qualquer das fraquezas dos treinadores-educadores reflete-se automaticamente no seu programa de formação de treinadores.

### Análise da formação de jogadores

A melhor forma de compreender a ligação prática entre a formação de treinadores e o impacto no campo é observar regularmente as sessões de treino nos clubes do nível superior (tanto seniores como juvenis), bem como os jogos oficiais. Isto é particularmente verdade para os clubes que envolvem jogadores da seleção nacional de juvenis, uma vez que representam o futuro da seleção e passam a maior parte do seu tempo de treino com o seu próprio clube.

A análise deve ser conduzida numa base contínua. Pode ser delegada aos treinadores das seleções nacionais de juvenis durante as suas visitas aos clubes.

Alguns dos critérios a serem analisados são:

- Estrutura e calendário da sessão (objetivos e fases).
- Metodologia (organização, demonstração, treino e feedback).
- Atividade dos jogadores (motivação, concentração, responsabilidade e progressão).
- Infraestrutura e material.

A análise centra-se na forma como se realizam as sessões de treino e requer a observação frequente e regular das sessões de treino dos clubes de juvenis por parte do pessoal do departamento técnico.

#### Exemplo de gráfico analítico para observar uma sessão de treino de um clube de Sub-17

Construção metodológica das sessões de treino e técnicas de treino	Avaliação <sup>2</sup>
Alternância sistemática entre o jogo e o treino: Aplicação da metodologia GAG.	
Demonstração, explicação: Os jogadores compreendem o objetivo do treino.	
Definição de grupos, utilização do espaço e do material: Grupos pequenos e homogéneos, elevada frequência de toques de bola.	
Reforço e correção: Feedbacks precisos e orientados para os jogadores.	
<b>Atividade do jogador</b>	
Motivação e responsabilidade: Jogar e treinar de uma forma focada (qualidade)	
Representação cognitiva: Memorizar os movimentos-chave	
<b>Instalações e material (infraestruturas)</b>	
Infraestruturas/campos	
Material: muitas bolas boas, balizas móveis, bibes, cones, etc.	

<sup>1</sup> 4 = excelente; 3 = bom; 2 = médio; 1 = fraco.

Para além da sessão de treino propriamente dita, devem também ser analisados os diferentes planos semanais das diferentes categorias etárias. Este tipo de análise pode ser realizado online de forma centralizada e avaliado em reuniões com representantes de clubes ou ligas.

### Análise das estruturas do clube

Outro elemento importante para a análise técnica é o nível de estrutura e organização dos intervenientes no futebol que estão direta ou indiretamente envolvidos no futebol juvenil. Estes podem ser departamentos de juventude a nível dos clubes, escolas de futebol, associações regionais, academias privadas ou estruturas comunitárias. Em última análise, só assegurando qualidade global do trabalho dos envolvidos na formação dos jovens pode garantir o progresso dos futuros jogadores profissionais (rapazes e raparigas).

As questões mais importantes a serem respondidas a este respeito são:

- Têm os jogadores certos (estrutura de identificação e recrutamento de talentos)?
- Têm os treinadores certos (experiência e formação dos treinadores e do pessoal)?
- Têm o programa de formação adequado (prioridades de treino por faixa etária/jogos)?
- Têm programas diários e semanais adaptados (equilíbrio desporto-escola-lazer)?
- Têm infraestruturas suficientes (instalações e material)?

Para mais exemplos ver Manual da Juventude da FIFA, página 244 ou critérios de licenciamento do clube ao nível da Associação Membro

### 5. 3. Ferramentas analíticas

Para o ajudar a realizar uma análise precisa da situação, podem ser utilizadas ferramentas analíticas específicas. A análise inicial e a informação recolhida representarão a linha de base do seu projeto e o ponto de partida para as etapas seguintes de planeamento e implementação. Ao realizar essa análise, poderá desenvolver um plano de projeto que seja:

- realista e alcançável, tendo considerado a sua posição, recursos e capacidades atuais;
- apoiado pelas partes interessadas; e
- cuidadosa e amplamente estudado.



### Análise dos Pontos fortes, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT)

Uma análise SWOT (Pontos fortes, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é provavelmente a ferramenta mais comum para iniciar um processo de planeamento. Envolve a avaliação e identificação dos pontos fortes (a fim de desenvolver mais) e fraquezas (a fim de as abordar e reforçar as fundações do projeto) da organização relativamente a qualquer projeto específico.

Os conhecimentos gerados, as informações recolhidas e os documentos elaborados no contexto das abordagens acima mencionadas na análise da situação (qualidade e quantidade) serão o ponto de partida da análise SWOT. Nesta perspetiva, as sobreposições e repetições não constituem um problema. Pelo contrário, quanto mais completas forem as análises anteriores, tanto mais fácil será a análise SWOT. É importante, não se trata apenas de enumerar diferentes pontos, mas também de avaliar o seu impacto na organização. Por exemplo, o acesso limitado a instalações de futebol dificultará o desenvolvimento do futebol ao nível da formação ou da juventude de elite.

Exemplo de uma análise SWOT para um plano de desenvolvimento de futebol de formação.

Análise SWOT			
Pontos fortes	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Crianças em todo o país, em todas as províncias e regiões, jogam jogos em campos com dimensões reduzidas depois da escola.	As estruturas de futebol regionais e locais não estão bem desenvolvidas.	Bom relacionamento e cooperação com o governo (departamento de educação).	Outros desportos (basquetebol, voleibol) estão em negociações com o governo para obter apoio.
Associação Membro pequena com excelentes relações com os principais interessados.	Número limitado de treinadores e árbitros qualificados.	Apoio da FIFA e da confederação para projetos de futebol de formação.	Sem investimento de grandes patrocinadores para o futebol de formação e juvenil
Um gestor de futebol de formação trabalha sob a direção do Diretor Técnico e é responsável pelo departamento de futebol de formação.	Cursos de formação insuficientes para os treinadores de futebol de formação.	O futebol de formação é para todos, por todos, em todo o lado	As instalações disponíveis em todos os setores, em particular, nas zonas rurais, são pobres, com exceção das escolas primárias.

Deve considerar a realização de uma workshop para a análise SWOT. Essa workshop deve incluir uma ampla representação de participantes de diferentes departamentos e com diferentes níveis de senioridade na Associação Membro, que podem apreciar e discutir as conclusões. A participação do pessoal é muito importante, uma vez que estão numa excelente posição para observar os pontos fortes e as fraquezas da Associação Membro numa perspetiva do dia-a-dia.

### Análise de recursos

Outra atividade benéfica que é fundamental para melhorar as possibilidades de implementar com sucesso os seus projetos de desenvolvimento técnico é uma análise dos recursos e capacidades da Associação Membro, bem como a identificação de novas oportunidades de recursos adicionais. Como primeiro passo, isto envolve uma autoavaliação dos recursos financeiros da associação, pessoal, infraestruturas (incluindo equipamento, veículos, etc.), e outros ativos (TI, base de dados, etc.) para compreender o que pode realisticamente alcançar com os recursos existentes e evitar a formulação de objetivos inalcançáveis.

Exemplo de tabela de recursos sobre um plano de desenvolvimento de futebol de formação.

Análise de recursos		
Tipo de recurso	Recursos (exemplos)	Comentário (exemplos)
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"><li>Reservas em dinheiro para o desenvolvimento do futebol de formação (USD 20 000).</li><li>FIFA Forward para o desenvolvimento do futebol de formação (USD 50 000).</li><li>Orçamento anual (USD 10 000 de 40 000).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Construído ao longo dos últimos dois anos com base no programa de desenvolvimento a longo prazo (LTDP).</li><li>Política do Comité Executivo.</li><li>25% do orçamento do departamento de futebol de formação para o novo plano de desenvolvimento de futebol de formação.</li></ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>Gestor de futebol de formação a tempo inteiro.</li><li>Gestor de futebol de formação a tempo parcial.</li><li>Gestores de futebol de formação regionais (voluntários).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Recém-empregado.</li><li>20% de trabalho para trabalhar no desenvolvimento do futebol de formação (aluno de mestrado).</li><li>Número limitado de pessoal regional (qualificado).</li><li>Parte do plano de desenvolvimento de futebol de formação.</li></ul>
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"><li>Centro técnico da Associação Membro.</li><li>Miniautocarro.</li><li>Base de dados de TI para o futebol de formação.</li><li>Bolas para crianças.</li><li>T-shirts.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Para reuniões, cursos e um grande festival de abertura.</li><li>Autocarro totalmente equipado para festivais regionais (necessita de reparação substancial).</li><li>Trabalho com diploma do ensino secundário.</li><li>Projeto da FIFA.</li><li>Discussão em curso com as partes interessadas externas.</li></ul>

Recursos e capacidades inadequados são frequentemente um grande constrangimento para a realização dos objetivos planeados. É por isso que deve ser desenvolvida uma análise de recursos para cada novo projeto com o responsável pelas finanças e com o apoio do secretário-geral (GS).

### Análise das partes interessadas

Os Capítulos 2 e 4 centraram-se na importância das relações internas e externas do Diretor Técnico com as partes interessadas no futebol em geral. Embora a coordenação da fase analítica dos projetos técnicos seja da responsabilidade do Diretor Técnico e dos quadros superiores, todo o processo deve envolver as partes interessadas relevantes e os intervenientes no futebol para um projeto específico.

Por conseguinte, para cada projeto técnico, é necessário decidir sobre as partes interessadas que serão integradas na análise e como e quando fazê-lo. Isto poderia ser feito sob a orientação do Secretário-Geral com o apoio de um grupo central de pessoas que participaram num workshop de identificação de partes interessadas. Quanto mais forem os participantes, mais precisa será a informação e mais apoio estará disponível no futuro, especialmente para a fase de implementação (consultar o Capítulo 7).

#### Intervenientes dentro da Associação Membro

O Diretor Técnico deve informar o Secretário-Geral, o presidente e todo o pessoal superior da Associação Membro que está a proceder à análise para um projeto técnico. Nalguns casos, facilitarão os contactos com intervenientes externos, noutros fornecerão informações úteis sobre variáveis relacionadas com o seu domínio de especialização. Um exemplo típico seria o diretor de marketing poder avaliar o potencial de geração de rendimentos de uma competição de formação ou feminina e o diretor financeiro poder fornecer números sobre os custos reais das competições e/ou torneios existentes. O pessoal do departamento técnico deve ser informado. Os membros diretamente envolvidos devem participar na análise, promovendo assim a apropriação e possivelmente aumentando o seu nível de empenho e motivação para atividades futuras.

#### Intervenientes externos

Como mencionado acima, o Diretor Técnico deve envolver todas as partes interessadas relevantes no futebol, incluindo clubes, treinadores, associações regionais e academias privadas, na análise de projetos de maior envergadura. Embora os seus estatutos dentro da associação de futebol possam diferir muito, o Diretor Técnico deve estabelecer contactos profissionais abertos e diretos para permitir uma constante troca de informações com eles. O envolvimento de representantes governamentais no processo analítico permitirá a identificação das oportunidades existentes e facilitará potencialmente a atribuição de fundos e infraestruturas. Um exemplo típico disto seria o desenvolvimento de atividades de futebol de formação em larga escala dirigidas às escolas em cooperação com o Ministério da Educação.

Recomendamos que proceda à seleção e categorização das partes interessadas, com base em:

- as suas expectativas em relação ao seu projeto;
- o que têm para oferecer, seja tangível (por exemplo, participantes, instalações, financiamento, recursos humanos, etc.), ou intangível (por exemplo, comunicação, feedback, redes, know-how, etc.).

Ao preparar a sua análise, deve comunicar com as partes interessadas selecionadas o mais cedo possível para as informar sobre o processo e explicar com precisão porquê, como e quando estarão envolvidas.

Tipicamente, os formatos mais eficazes para a consulta às suas partes interessadas são:

- reuniões individuais;
- entrevistas telefónicas;
- seminários e fóruns de grupo; e/ou
- questionários (realizados online ou pelo correio, correio eletrónico ou telefone).

Independentemente da forma, a consulta permitir-lhe-á comparar a perceção das partes interessadas da situação com a sua impressão da situação, com base nas fases anteriores de análise. Além disso, o processo de consulta ajudá-lo-á a compreender a situação das partes interessadas, bem como os principais desafios com que estas se deparam. Por último, a consulta é uma oportunidade para compreender a perceção das partes interessadas sobre o seu desempenho e recolher as suas opiniões sobre o seu plano. Isto permitir-lhe-á realizar uma análise das partes interessadas.



Exemplo de análise das partes interessadas para um plano de desenvolvimento de futebol de formação.

Análise das partes interessadas				
Partes interessadas	Fornecedor/ função da parte interessada	Expectativas da parte interessada da Associação Membro	Desafios da parte interessada	Recursos da parte interessada
Categorização: 3 alto - 1 baixo				
<b>Associações regionais</b> 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização de festivais futebol de formação, competições, torneios com clubes e escolas.</li> <li>• Recrutamento de voluntários e formação.</li> <li>• Comunicação com as comunidades e escolas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio financeiro.</li> <li>• Apoio administrativo.</li> <li>• Formação de voluntários, treinadores, árbitros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos.</li> <li>• Pessoal.</li> <li>• Lobbying e networking com comunidades e escolas.</li> <li>• Recrutamento e recompensa dos voluntários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto direto com clubes, escolas e comunidades.</li> <li>• Festivais regionais de futebol de formação.</li> </ul>
<b>Clubes</b> 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização de atividades de futebol de formação.</li> <li>• Comunicação com os pais.</li> <li>• Recrutamento de treinadores de futebol de formação, árbitros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de treinadores/responsáveis de futebol de formação.</li> <li>• Material.</li> <li>• Administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal do futebol de formação.</li> <li>• Infraestruturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto direto com jogadores, treinadores, voluntários.</li> <li>• Estruturas de equipa.</li> </ul>
<b>Comunidades</b> 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de lazer para crianças bem organizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio para vários desportos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura.</li> </ul>
<b>Governo</b> 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio a projetos.</li> <li>• Formação de professores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades relevantes para a educação e saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio para vários desportos.</li> <li>• Independência das associações desportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículos escolares.</li> <li>• Formação de professores.</li> </ul>
<b>Escolas públicas</b> 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestruturas.</li> <li>• Currículo de futebol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades bem organizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação dos professores.</li> <li>• Apoio para vários desportos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto com crianças e professores.</li> <li>• Infraestruturas.</li> </ul>
<b>Patrocinadores</b> 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidade.</li> <li>• Material, brindes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuros clientes.</li> <li>• Organização atraente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento de marketing.</li> <li>• Gestor de projeto adequado.</li> <li>• Paciência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem de marca.</li> <li>• Material.</li> <li>• Taxa de patrocínio.</li> </ul>

A fase final da análise das partes interessadas consiste em resumir e organizar a informação recolhida a partir da consulta às partes interessadas. Esta última etapa irá proporcionar-lhe conhecimentos cruciais aos quais poderá recorrer em etapas posteriores do processo de planeamento do projeto. Para tal, é necessário transferir a informação recolhida e resumir o feedback das partes interessadas numa tabela, como ilustrado acima.

#### 5. 4. O resultado da análise

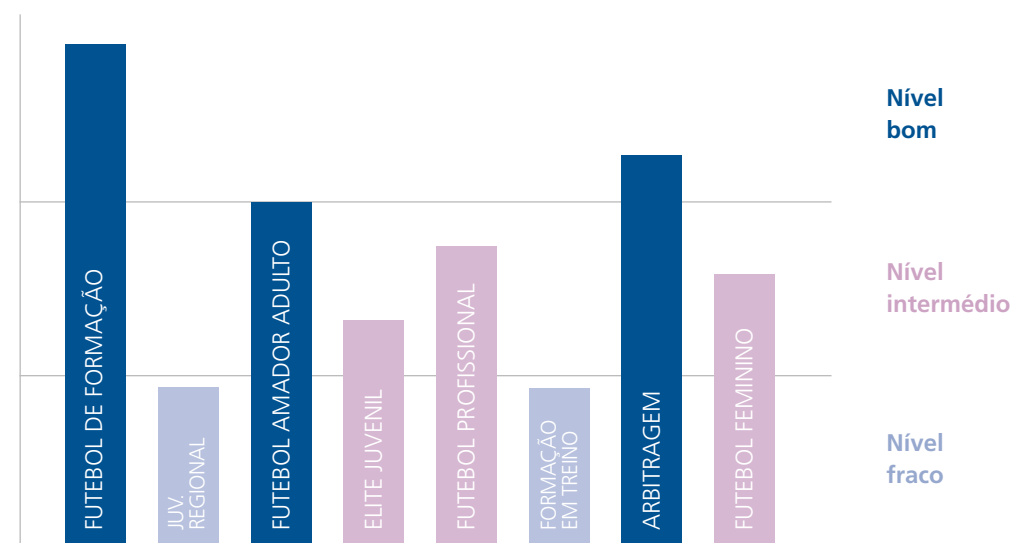
A análise da situação atual de um tópico específico não é um exercício puramente académico. É feita com um objetivo operacional claro e tem de representar a base para a fase de planeamento e implementação do projeto.

Normalmente, ao realizar uma análise, é recolhida uma certa quantidade de matéria-prima (por exemplo, estatísticas, análises qualitativas, dados quantitativos, etc.). Este material precisa de ser ordenado e compilado de uma forma estruturada. No caso de uma grande quantidade de dados complexos, isto pode abrir a possibilidade/oportunidade de colaborar com as universidades. Em alguns casos, a análise exigirá atualizações e avaliações contínuas e transformar-se-á progressivamente numa ferramenta de monitorização continuamente atualizada (para mais informações sobre monitorização, consultar o Capítulo 8).

#### Documentos de análise técnica

Para além dos documentos técnicos detalhados, sugere-se sempre que seja elaborada uma análise breve e descritiva da situação do futebol para que possa ser partilhada com o Secretário-Geral, o Presidente e o Comité Executivo. O documento analítico deve ser curto e simples e tornar-se a base para as discussões relacionadas com o desenvolvimento da estratégia a longo prazo.

Segue-se um exemplo visual simplificado de uma análise técnica global de uma Associação Membro para desenvolver uma estratégia de desenvolvimento nacional.



O quadro abaixo contém mais detalhes em relação ao quadro acima. Destina-se a demonstrar o potencial ativo e passivo de um país. A situação do futebol varia muito de um contexto para o outro e a análise tem de ser tão específica e adaptada quanto possível.

Nível de futebol	Análise	Conclusões
Futebol de formação	O país tem uma longa e forte história de atividades de futebol de formação em todas as regiões. Todas as escolas organizam atividades de futebol (para crianças dos 6 aos 12 anos) e a grande maioria dos rapazes e cerca de 30% das raparigas jogam futebol regularmente. Um apoio muito forte tanto do Ministério da Educação como do Ministério do Desporto, assim como das associações de pais.	Muito bom nível, ativo bem definido
Futebol juvenil regional	Só existe um torneio de jovens (Sub-17). Há dez equipas, todas da capital. Existe uma fraude generalizada em relação à idade. Não há nenhuma categoria de jovens para além do nível de formação para a qual os jogadores possam progredir e perdem-se muitos jogadores talentosos.	Nível muito fraco, responsabilidade definida
Futebol amador adulto	O número de ligas amadoras reflete a grande paixão pelo jogo no país. São relativamente bem organizadas em todo o país e estão estruturadas em três divisões diferentes. Embora alguns jogadores profissionais participem ocasionalmente em torneios amadores (o que constitui uma violação dos regulamentos da competição), a natureza das ligas permanece amadora na sua essência, embora a um nível técnico elevado. Muitos jovens jogadores com idades compreendidas entre os 15 e os 17 anos juntam-se às equipas amadoras porque não têm qualquer outro lugar para jogar e treinar.	Bom nível, ativo
Futebol juvenil de elite	O país participa regularmente em torneios sub-17 e sub-20 a nível internacional. As seleções nacionais juvenis têm um desempenho relativamente bom e, ocasionalmente, conseguem qualificar-se para as fases finais dos torneios da confederação. No entanto, a seleção e formação de jovens jogadores talentosos é dificultada pela ausência de uma competição juvenil bem estruturada.	Nível intermédio, são necessárias melhorias
Futebol profissional	A primeira liga do país está bem organizada, a maioria dos clubes está bem estruturada e o nível técnico é bastante elevado. Isto reflete-se nos bons resultados da seleção nacional sénior. No entanto, o número crescente de jogadores estrangeiros significa que há menos jogadores nacionais na seleção nacional e é difícil encontrar bons guarda-redes e defesas centrais que costumavam ser o orgulho do país. Os clubes tendem a comprar jogadores de países vizinhos em vez de investir em jogadores jovens locais, o que pode ser problemático a longo prazo.	Nível intermédio, alguns riscos graves identificados
Formação de treinadores	Nível relativamente bom de formação de treinadores a nível profissional (bons treinadores-educadores), mas nenhum critério para competições amadoras e juvenis onde há uma série de treinadores não qualificados. Não há licença de treinador de jovens no país e mesmo os treinadores das seleções nacionais de jovens são pouco qualificados. Relativamente aos instrutores de futebol de formação, o Ministério do Desporto criou os seus próprios programas de formação. No entanto, estes são geridos independentemente (a Associação Membro não tem qualquer controlo, o que é inaceitável).	Nível pobre, responsabilidade definida
Arbitragem	O país tem uma história de excelência na arbitragem e produziu um dos melhores árbitros internacionais ao nível da confederação. Além disso, vários jovens árbitros obtêm certificação regularmente nos cursos da Associação Membro. Infelizmente, devido à ausência de uma competição juvenil bem estruturada, os jovens árbitros têm frequentemente de começar em competições amadoras adultas onde a diferença de idade com os jogadores pode ser significativa. Isto leva por vezes os jovens árbitros a sentirem-se muito intimidados e alguns bons árbitros abandonam a sua carreira no início da mesma.	Muito bom nível, algumas melhorias ainda possíveis
Futebol feminino	As seleções nacionais de juvenis têm um bom historial a nível internacional graças a uma ampla base de jogadores e a um bom trabalho dos olheiros. Infelizmente, as jogadoras deixam de jogar numa idade muito jovem devido à ausência de uma liga de elite forte e à necessidade de prosseguirem os seus estudos. Os resultados da seleção nacional sénior não estão de acordo com o verdadeiro potencial do país	Nível intermédio, são necessárias melhorias

## 5.5 Exemplo prático

Segue-se um exemplo prático do que significa utilizar o quadro do ciclo do projeto para realizar atividades específicas. Este é um estudo de caso da criação de uma competição sub-17 e da sua integração com todos os níveis de futebol relevantes. Este exemplo será mais desenvolvido nos Capítulos 6, 7 e 8.

### Criação de uma competição nacional de elite sub-17

O ponto de partida é a fase de análise, que envolve uma avaliação como a apresentada no quadro acima. Para criar uma competição nacional de elite sub-17, é necessário considerar a situação atual, nomeadamente:

"Existe apenas um torneio de jovens (Sub-17). Existem dez equipas, todas da capital. Há uma fraude generalizada em relação à idade. Não há nenhuma categoria juvenil para além do nível de formação para a qual os jogadores possam progredir e perdem-se muitos jogadores talentosos".

A fim de melhor compreender o problema, é necessário considerar as respostas a algumas questões-chave:

- 1** Porque é que apenas equipas da capital participam no torneio?  
Os custos de transporte tornam muito difícil para outras equipas viajar longas distâncias.
- 2** É possível criar competições nas diferentes regiões? Isto já foi feito antes e, se não, porque não?  
Muito futebol é jogado nas regiões, principalmente a nível escolar e comunitário, mas não é organizado pelas ligas regionais. Em alguns casos, isto deve-se a uma falta de recursos; noutros, deve-se a uma falta de organização.
- 3** As autoridades regionais apoiam o futebol? Poderiam fazer mais?  
A maioria das autoridades regionais apoia o futebol, mas não tem necessariamente meios para cobrir os custos de viagem das equipas privadas. Preferiam organizar competições locais.
- 4** Porque é que existe fraude relacionada com a idade?  
A razão da fraude relacionada com a idade é dupla: os jogadores que esperam ser escolhidos para as seleções nacionais e os clubes estão concentrados em ganhar a todo o custo.
- 5** Existe um sistema eficiente de registo de jogadores que possa reduzir o risco de fraude relacionada com a idade?  
Ainda não, mas a FIFA fornece o sistema FIFA Connect que pode ser facilmente posto em prática e que pode reduzir drasticamente a fraude.
- 6** Quantos jogadores podem potencialmente estar ativos em competições sub-17?  
Estima-se que haja cerca de 20 000 jovens a jogar a nível escolar e 3000 jogadores potencialmente interessados em participar regularmente em competições e treinos mais estruturados de clubes juvenis.
- 7** Qual é o estado das infraestruturas disponíveis?  
As infraestruturas estão geralmente em mau estado, mas existem campos que pertencem a organizações religiosas que poderiam ser utilizados para ligas juvenis. Estes estão em bom estado e dispõem de balneários.



**FIFA**<sup>®</sup>

## CAPÍTULO 5 - CAIXA DE FERRAMENTAS

### Desafios mais frequentes

- Equilíbrio entre a pressão para concretizar a curto prazo e a necessidade de planejar a longo prazo.
- Pressão para seguir em frente com atividades, à custa de uma boa análise.
- Disponibilidade de estatísticas fiáveis sobre jogadores, equipas, jogos, treinadores, árbitros e oficiais.
- Comunicação e/ou cooperação difícil com outros departamentos da Associação Membro (licenciamento de jogadores, competições, associações regionais) e com as partes interessadas mais importantes (associações regionais, autarquias locais e patrocinadores).

### Conhecimentos, competências e experiência necessário

- Utilização de métodos analíticos normalizados (por exemplo, análise SWOT, análise de recursos e partes interessadas, estatísticas nacionais).
- Capacidade de manter contacto, comunicação e rede com as partes interessadas.
- Capacidade de comunicar com partes especializadas e interessadas nas universidades.
- Capacidade de utilizar um sistema de licenciamento eletrónico para partes interessadas e responsáveis.
- Boa gestão do tempo para assegurar a atribuição de tempo suficiente para a recolha de informação e o trabalho analítico.

### Apoio da FIFA

- FIFA Connect (sistema de licenciamento de jogadores).
- Apoio dos consultores regionais da FIFA.
- Relatórios do Grupo de Estudos Técnicos da FIFA.
- Manuais da FIFA.
- Consultorias técnicas ad hoc.

## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL: ANALISAR UM PROJETO

*Disponha de tempo para refletir sobre a sua situação profissional e trabalho. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios nesta matéria durante os próximos meses?**

(Que tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos, competências ou experiência o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais)**

(Quem/Como/Que soluções?)

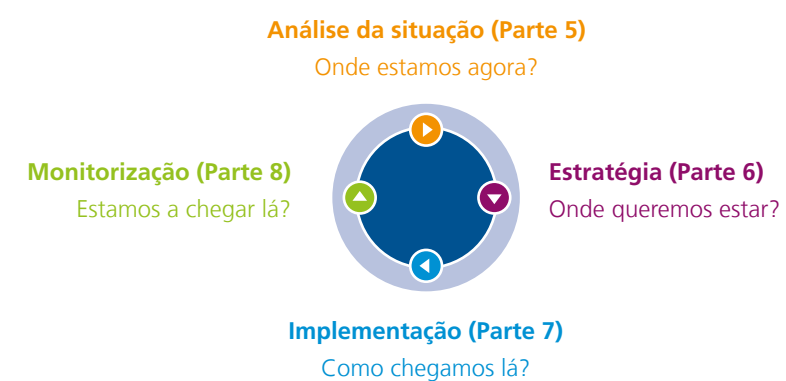
**Estabelecer prazos:**

# 6

## PLANEAMENTO A LONGO PRAZO

## 6. Planeamento a longo prazo

Uma vez concluída a análise da situação, identificou a linha de base do seu projeto através da análise do seu ambiente futebolístico. Compreende agora os pontos fortes, fraquezas, partes interessadas, recursos, oportunidades e desafios ligados ao seu projeto. Definiu também ações possíveis e começou a pensar em responsabilidades e prioridades. É agora altura de determinar claramente o que a sua associação membro (AM) pretende alcançar com o seu projeto, e porquê e como será alcançado. Este é o passo dois do ciclo do projeto.



Ao formular objetivos em detalhe, terá uma excelente ferramenta de gestão e comunicação que lhe permitirá motivar todos as partes interessadas para um plano e objetivo único, mas antes de mais terá de priorizar.



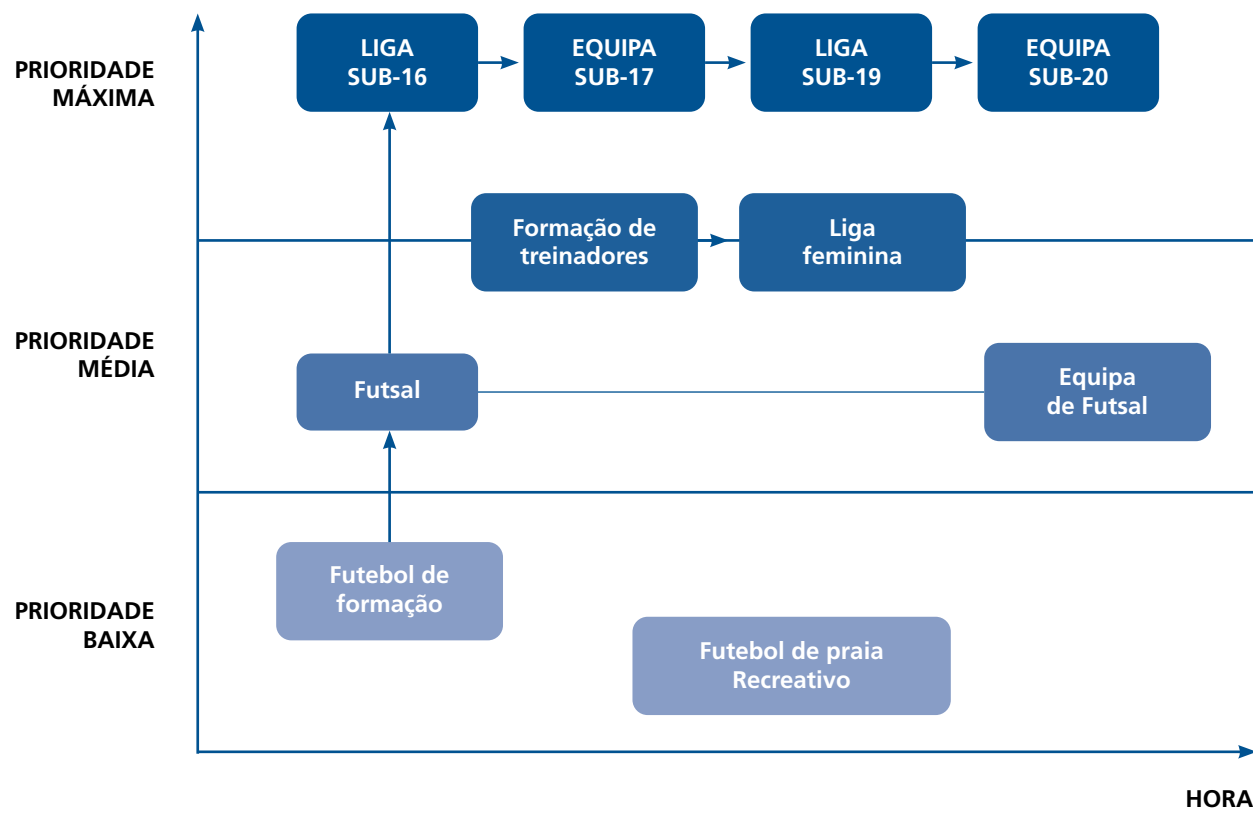


### 6.1 A necessidade de priorizar

Como vimos no Capítulo 3, o Departamento Técnico é responsável por um vasto número de domínios e cada um deles é importante por direito próprio. No entanto, há muito poucas associações de futebol no mundo que disponham de recursos e capital humano suficientes à sua disposição para serem competitivas em todas as disciplinas do futebol e poderem investir consistentemente em todos os domínios relacionados com o desenvolvimento do futebol. A maioria das associações membro enfrenta uma constante escassez de dinheiro ou recursos humanos e não estão em posição de investir ao mesmo tempo em todas as disciplinas e em todos os níveis do futebol ao mesmo tempo. Têm de ser tomadas decisões sobre onde os recursos disponíveis devem ser investidos primeiro e porquê. É um erro comum desenvolver projetos demasiado ambiciosos que se revelam inviáveis na fase de implementação, devido à falta de recursos.

A este processo chama-se priorização e define quais os objetivos que são priorizados sobre os outros. A definição de prioridades ajuda o Diretor Técnico a identificar as atividades centrais e a manter uma abordagem realista durante o processo de desenvolvimento ao longo do tempo.

Abaixo encontra-se um exemplo simplificado de priorização de áreas de desenvolvimento num país com uma forte estrutura de formação:



Note-se que o exemplo acima é apenas uma maneira de priorização e não representa de forma alguma um modelo. Num cenário diferente, o futebol de formação ou de praia pode aparecer muito mais acima na tabela. A forma como os projetos de desenvolvimento são priorizados difere de uma associação membro para a outra, porque depende muito da situação específica do país. Por exemplo, um país onde o futebol de formação já é forte, não precisará de investir muito nesta área e concentrar-se-á noutros aspetos do desenvolvimento. De qualquer modo, o plano estratégico (se existir) deve mostrar a direção a seguir.

### 6.2 Prioridades, objetivos e subobjetivos

O Diretor Técnico tem a responsabilidade de definir e dar forma aos projetos de desenvolvimento técnico em sincronia com a estratégia da associação. É da sua responsabilidade tomar os objetivos amplos (prioridades) e expandi-los num plano articulado ao longo de vários anos. Para tal, poderá ser necessário traduzir cada objetivo principal numa sequência de objetivos ou subobjetivos conexos e desenvolvê-los ainda mais num conjunto integrado de atividades.

Abaixo, está um exemplo simplificado de sobre como poderia ser a prioridade "Desenvolver o Futebol Feminino":

Prioridade	Desenvolvimento do futebol feminino			
<b>Objetivos principais</b>	<b>Futebol de formação</b>	<b>Liga Feminina Juvenil</b>	<b>Seleção Nacional Sub-17</b>	<b>Seleção Nacional Sénior</b>
<b>Sub-objectives</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misto (evento para rapazes e raparigas).</li> <li>2. Novas ideias a incluir e atrair mais raparigas.</li> <li>3. Sensibilizar as famílias e os professores escolares.</li> <li>4. Aumentar o número e os locais dos eventos do futebol de formação.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer uma liga sub-16 em cooperação com as escolas e os clubes.</li> <li>2. Formar os treinadores e árbitros.</li> <li>3. Apoiar os clubes com material.</li> <li>4. Melhorar as instalações de jogo.</li> <li>5. Assegurar o acompanhamento médico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Olheiro para os melhores talentos da liga.</li> <li>2. Organizar campos de treino.</li> <li>3. Planear a futura participação em competições e jogos amigáveis.</li> <li>4. Melhor visibilidade com mais público (Dep. Com.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear a participação em competições e jogos amigáveis.</li> <li>2. Facilitar a passagem dos melhores jogadores das equipas juvenis.</li> <li>3. Melhorar a qualidade dos treinadores.</li> <li>4. Dar visibilidade com mais público (Dep. Com.).</li> </ol>



### O princípio SMART

No exemplo acima, os objetivos principais e os subobjetivos são enumerados como um conjunto simplificado de resultados desejados ou atividades propostas. Fica agora convidado a desenvolver os objetivos e a defini-los em pormenor e de uma forma que permita ao Diretor Técnico e ao seu pessoal utilizá-los para fins de implementação e acompanhamento. Para o fazer, sugere-se que os exprima utilizando uma lógica SMART, o que significa:

- **Specific (Específicos):** os objetivos são detalhados em termos de "o quê" e "como" as atividades que serão levadas a cabo. Ao ler a descrição dos objetivos, deve ser possível "visualizar" claramente que trabalho concreto será realizado. Os objetivos abstratos e muito teóricos não são adequados para implementação.

■ **Exemplo:** criar uma liga feminina sub-16 para a próxima época.

- **Mensuráveis:** os objetivos podem ser medidos com métodos definitivos ou quantificáveis. Ao definir o objetivo, o Diretor Técnico deve também definir a forma como o sucesso será avaliado e deve identificar parâmetros de referência mensuráveis e indicadores claros de desempenho. Como explicado no Capítulo 8, estes são os pré-requisitos para uma avaliação e monitorização eficientes.

■ **Exemplo:** A liga sub-16 é composta por oito equipas, cada uma composta por um máximo de 25 jogadores. Cada equipa jogará 28 jogos (como visitado e visitante), mais jogos de play-off (semifinais e finais).

- **Alcançável:** o objetivo deve ser alcançável dentro do prazo previsto. Objetivos demasiado ambiciosos são inúteis de uma perspetiva operacional, porque se relacionam mais com a esfera das aspirações e sonhos do que com a realidade. Os objetivos devem ser contextualizados e definidos com base nos recursos humanos disponíveis, no dinheiro, na experiência passada e nos obstáculos mais comuns que se encontram no trabalho quotidiano.

■ **Exemplo:** as oito equipas participantes serão selecionadas entre os clubes femininos que já têm um sistema de identificação de talentos e relações estabelecidas com as escolas.

- **Realista:** os objetivos devem ser realizáveis e a realização desses objetivos depende do alinhamento das pessoas certas com as responsabilidades específicas. Para mais informação sobre recursos humanos, consultar o Capítulo 3.

■ **Exemplo:** a liga juvenil estará sob a responsabilidade do Departamento Técnico, especificamente sob a responsabilidade da responsável pelo futebol feminino, Alice Green.

- **Time-bound (Prazo):** o objetivo tem uma data de conclusão realista. Devem ser consideradas as mesmas variáveis mencionadas para o ponto "alcançável", quando se trata do respeito dos prazos. A experiência passada é normalmente um bom ponto de referência quando se trata de avaliar o tempo necessário para cumprir um determinado objetivo.

■ **Exemplo:** a liga terá início a 30 de setembro e terminará a 30 de abril. Adotará um formato de oito equipas durante o primeiro ano, após o qual será alargado para 10 e 12 durante as duas temporadas seguintes, com a inclusão de clubes de outras regiões.

### 6.3 Aprovação de projetos técnicos

Antes de um projeto poder passar à fase de implementação, tem de ser validado pelos órgãos competentes da associação membro.

O primeiro passo é a aprovação pelo Comité respetivo (por exemplo, Comité Técnico ou de Desenvolvimento). O Diretor Técnico deve explicar o seu programa em pormenor aos membros do Comité e ser capaz de citar os argumentos corretos para os persuadir a aprová-lo. Sugere-se sempre que a preparação dessa reunião envolva a abordagem do Presidente do Comité e partilhe informalmente os eixos principais da estratégia, para que ele tenha tempo suficiente para a assimilar e estar em posição de a compreender e apoiar durante a sua discussão.

Em alguns casos, o comité solicitará uma maior validação da sua decisão por parte do comité executivo (ExCo). Nesse caso, o Presidente do Comité (o próprio Diretor Técnico, se tiver acesso) agirá como o relator durante a reunião do Comité Executivo. Mais uma vez, se o presidente da comissão apresentar o projeto, é importante informá-lo exaustivamente e dar-lhe todas as informações pertinentes para uma apresentação ideal do projeto. Uma reunião bilateral com o Secretário-Geral, mesmo com o Presidente da associação membro, abrirá também o caminho para obter o seu apoio durante a discussão.

### 6.4 Planos de ação

Tendo definido onde a sua associação membro quer estar, é agora tempo de passar à ação. O processo de desenvolvimento dos planos de ação baseia-se na divisão dos objetivos em metas e atividades mais precisas. Para tal, convidamo-lo a formular planos de ação para cada objetivo. Uma vez que os objetivos que desenvolveu funcionam como um roteiro para a implementação, podem ser usados numa base de atividades e tarefas operacionais que o seu pessoal pode trabalhar para alcançar.

Os planos de ação melhoram a eficiência e eficácia do pessoal e partes interessadas da sua associação membro, documentando para o pessoal e para as partes interessadas o que deve ser feito, por quem, como e quando. Traduzem os objetivos num poderoso instrumento de gestão a curto prazo.

Recomenda-se o envolvimento do pessoal e a discussão sobre se os planos de ação ou os prazos são realistas, e se pode haver outras táticas que possam ser recomendadas de forma mais eficaz. Ao envolver o pessoal neste processo, também lhes proporcionará alguma informação antecipada das atividades em que estarão envolvidos. Isto irá consolidar ainda a sua posição como contribuintes para o projeto e, em última análise, motivá-los a assumir um papel mais ativo na prossecução dos objetivos da associação membro.

O quadro abaixo é uma ferramenta muito simples que pode ser usada para estabelecer os objetivos principais e dividi-los em atividades e responsabilidades relevantes.

Objetivo	Atividades	Prazo	Pessoa responsável	Indicador de resultados
Desenvolver o futebol de formação (exemplo)	Organizar um evento de futebol de formação na capital.	XX.XX.20XX (1º ano)	John Smith, responsável pelo futebol de formação e juvenil.	1000 rapazes e raparigas participam num único evento.

Objetivo	Atividades	Prazo	Pessoa responsável	Indicador de resultados
Desenvolver o futebol de formação (exemplo)	Organizar um evento de futebol de formação nas principais cidades regionais.	XX.XX.20XX (2º ano)	John Smith, em cooperação com as ligas regionais.	10 000 rapazes e raparigas participam no evento e são identificados 100 potenciais instrutores.
	Sistematizar o futebol escolar e criar competições escolares.	XX.XX.20XX (3º ano)	John Smith, em cooperação com o Ministério da Educação.	30 000 rapazes e raparigas praticam futebol regularmente e jogam pelo menos duas vezes por semana.

(Consultar outro exemplo prático no final deste capítulo)

## 6.5 O plano de ação anual

### A importância do planeamento anual

Os projetos a longo prazo definem os resultados esperados e as atividades conexas a nível macro e durante um período mais longo (dois a quatro anos). Terão de acabar por ser traduzidos e integrados numa forma que se torne o apoio a todas as atividades operacionais. Esta forma é geralmente o plano de ação anual que define o que será realizado durante o período seguinte de 12 meses.

Na maioria das associações membro, o plano anual segue o ano civil (de janeiro a dezembro), tal como acontece com o orçamento anual. No entanto, isso também pode ser definido em linha com a época futebolística, desde que esteja declarado claramente.

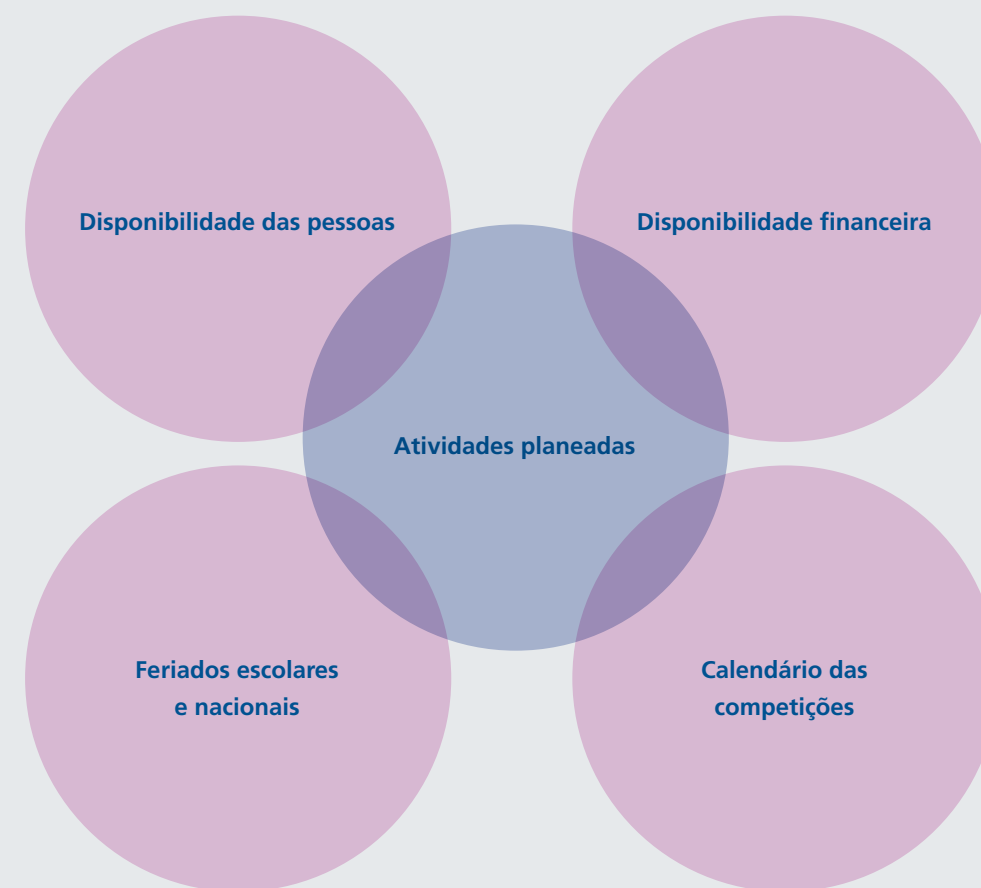
Independentemente como o período é definido, o princípio permanece o mesmo, que é o de definir antecipadamente as atividades a realizar, de modo a distribuir o volume de trabalho uniformemente ao longo do ano e permitir uma boa coordenação das atividades inter-relacionadas.

Da perspetiva do Diretor Técnico, o plano anual deve incluir o seguinte:

- Cursos para treinadores e treinadores educadores.
- Seminários e cursos de reciclagem.
- Reuniões com treinadores das seleções nacionais (seniores masculinos, seniores femininas e de jovens).
- Eventos nacionais de futebol de formação.
- Jogos das ligas juvenis (de elite).
- Jogos das ligas femininas.
- Campos de treino para as seleções nacionais de jovens (rapazes e raparigas).
- Jogos (incluindo jogos amigáveis), para as seleções nacionais de jovens (rapazes e raparigas).
- Jogos da seleção nacional sénior (para informação).
- Cursos para árbitros e pessoal médico (pelo menos para informação).

### Plano anual: por onde começar

Para além do tipo e número de atividades planeadas, há vários fatores que têm impacto num plano anual de atividades.



### Calendário das competições

Embora os programas de desenvolvimento técnico não visem normalmente o futebol de elite, o calendário das competições (tanto nacionais, como internacionais) tem de facto um impacto no planeamento. Por exemplo, quando a seleção nacional sénior está a jogar, toda a associação membro está mobilizada para a mesma, incluindo o Secretário-Geral, departamento financeiro, etc.

Ao definir o plano anual, os calendários de jogos da FIFA devem, portanto, ser tidos em conta, em particular no que respeita aos períodos do ano em que os jogadores têm de ser libertados pelos seus clubes para poderem integrar a sua seleção nacional. As datas da FIFA são definidas para quatro anos.

Uma abordagem semelhante deveria ser adotada para os principais jogos das competições nacionais (final da taça nacional, grandes derbies) que podem usar muitos recursos da associação membro e tornar mais complicada a organização de outras atividades (jogos das seleções nacionais juvenis, cursos, futebol de formação, etc.).

### Feriados nacionais e escolares

No planeamento das atividades anuais, todos os feriados religiosos e nacionais devem ser tidos devidamente em conta, especialmente se se espera que a maioria da população viaje ou passe tempo com as suas famílias. É importante agendar atividades de desenvolvimento alguns dias após o fim do feriado, para que o trabalho preparatório possa ser realizado com o total apoio do pessoal da associação membro.

### Disponibilidade das pessoas

As atividades de desenvolvimento dependem de educadores, treinadores, árbitros, serviços médicos, professores das escolas, jogadores e, por vezes, do apoio de vários departamentos do Secretariado-Geral e mesmo organizações externas (governo, organizações não-governamentais e patrocinadores). Um plano anual cuidadoso e razoável assegurará que as pessoas relevantes possam reservar as datas para as atividades de desenvolvimento planeadas com bastante antecedência. Isto é particularmente importante para pessoas com agendas sobrecarregadas como o Presidente da associação membro ou o Ministro dos Desportos, caso lhes seja solicitada a sua presença (por exemplo, cerimónia de inauguração). Do ponto de vista da gestão, o plano anual é um instrumento que permite gerir de forma eficiente as férias do pessoal e outros tipos de ausências (por exemplo, estudos, missões da FIFA, etc.).

### Disponibilidade financeira

O que é importante saber para a definição do plano anual, não é só quanto dinheiro está disponível para as atividades de desenvolvimento, mas também quando está disponível. O Diretor Técnico deve estar ciente das necessidades de tesouraria da associação e deve coordenar estreitamente com o Secretário-Geral e o Chefe do Departamento Financeiro para garantir que as atividades planeadas receberão uma cobertura financeira adequada. A secção seguinte tratará com mais pormenor o planeamento financeiro.

### Planeamento financeiro

O orçamento anual é a componente financeira do plano anual da associação. Considerando a importância do dinheiro para a organização de qualquer atividade, o Diretor Técnico deve estar plenamente consciente dos constrangimentos financeiros da associação membro e trabalhar em estreita cooperação com o Secretário-Geral e o Chefe das Finanças quando se trata de identificar os fundos a atribuir ao Departamento Técnico.

#### Proposta inicial

O Diretor Técnico (com os seus quadros superiores), propõe um plano anual de atividades com base no plano estratégico e nos novos projetos de desenvolvimento planeados.

#### Avaliação financeira

O documento é transmitido ao Chefe das Finanças que, por sua vez, fará uma avaliação detalhada dos custos globais associados ao plano anual. É provável que se siga uma conversa sobre algumas adaptações e alterações necessárias.

#### Aprovação

O Secretário-Geral aprovará o plano financeiro (geralmente após obter luz verde do Presidente, do Comité Executivo e/ou do comité relevante).

Para facilitar o trabalho do Departamento Financeiro e também para ter uma ideia precisa da componente financeira das atividades de desenvolvimento, o Diretor Técnico deve manter registos sobre o custo, em média, de atividades padrão (por exemplo, curso de formação, jogos da seleção nacional juvenil, eventos de futebol de formação, campos de treino).

Para os orçamentos que começam em janeiro, sugere-se finalizar o plano de ação e qualquer contribuição adicional o mais tardar no mês de outubro (dependendo do procedimento de planeamento da associação membro). Isto dará tempo suficiente para as discussões necessárias serem realizadas e para uma integração do Departamento das Finanças com o orçamento global da associação membro.

Um orçamento anual é normalmente dividido em tipos de custos e centros de custos que se referem às áreas onde o dinheiro é gasto e ao departamento/unidade responsável. Os Diretores Técnicos devem estar cientes das normas financeiras relacionadas com os seus centros de custos e respeitar os procedimentos financeiros da associação membro.

### Sugestão

O dinheiro nunca é suficiente e é raro que haja recursos suficientes para cobrir todas as necessidades. Embora a geração de rendimentos não faça parte das responsabilidades principais do Diretor Técnico, é também verdade que este tem interesse pessoal na procura de recursos adicionais para financiar as atividades de desenvolvimento. Por conseguinte, sugere-se que estabeleça uma estreita cooperação com o Chefe do Departamento de Marketing e que apresente ideias e sugestões sobre a forma de gerar recursos adicionais com os meios disponíveis é uma estratégia recomendada. Em alguns casos, as competições para jovens ou mulheres podem ser adaptadas para as tornar mais interessantes da perspetiva do patrocínio ou da televisão.

**Exemplo prático: criação de um plano de ação para uma competição nacional de Sub-17 (continuação da Capítulo 5)**

**Objetivo: Criar uma competição de Sub-17 com representação regional ao longo de três anos.**

Dada a complexidade de estruturar a competição de Sub-17 e de a alargar às 10 regiões, a associação membro opta por desenvolver o plano ao longo de três anos a fim de ter tempo suficiente para formar treinadores, criar as ligações entre as ligas regionais e as autarquias locais e identificar os pontos focais que ficarão a cargo da organização a nível regional.

Atividades	Prazo	Pessoa responsável	Indicador de resultados
<b>1º ANO</b>			
Elaboração e aprovação do regulamento da competição.	Maio	John Smith, responsável pelo futebol de formação e juvenil.	Regulamento da competição estão em vigor, aprovado pela comissão competente e compreendido por todos.
Apoio aos clubes em termos de identificação e formação de talentos.	Maio	Diretor Técnico	Os clubes sabem como se relacionar com os jogadores jovens e as suas necessidades. Os padrões de olheiro e treino são definidos e respeitados.
Introdução do sistema de registo de jogadores.	Junho	Anne White, responsável pelo estatuto do jogador no Departamento da Competição.	Todos os jogadores que participam na competição registam-se antes do início da competição. Devem ser realizados controlos de idade sistemáticos e minuciosos.
Selecionar e treinar árbitros.	Julho	Paul Green, responsável pela arbitragem dentro do Departamento da Competição.	É identificado um grupo de 15 rapazes e raparigas empenhados e recebem uma formação específica. É emitido um certificado àqueles que cumprem os critérios físicos e técnicos.
Início da competição na capital com dez equipas que pertencem aos melhores clubes da Premier League.	Setembro	John Smith, responsável pelo futebol de formação e juvenil.	Todos os jogos são organizados a tempo e a competição realiza-se sem interrupção. É declarado um campeão no final da época.

<b>2º ANO</b>			
Registar jogadores em quatro das dez regiões	Maio	Anne White, em cooperação com as ligas regionais.	Cerca de 800 novos jogadores são registados.
Cursos para treinadores e árbitros	Agosto	Departamento Técnico e Unidade de Arbitragem.	50 treinadores recebem uma formação correspondente à licença C. São treinados dez novos árbitros.
A partir do futebol escolar, criar competições regionais em quatro das dez regiões	Setembro	John Smith, em cooperação com as ligas regionais. Financiamento adicional assegurado através de doações da FIFA e apoio das autarquias locais.	Todos os jogos são organizados a tempo e a competição realiza-se sem interrupção. É declarado um campeão no final da época em cada região.
Seleção e formação de árbitros	Julho	Paul Green, responsável pela arbitragem dentro do Departamento de Competições	Todos os jogos são organizados à hora prevista e a competição decorre sem interrupção. Um campeão é declarado no final da época em cada região.
<b>3º ANO</b>			
Registar jogadores em todas as regiões	Maio	Anne White, em cooperação com as ligas regionais	Cerca de 1000 novos jogadores são registados.
Cursos para treinadores e árbitros	Agosto	Departamento Técnico e Unidade de Arbitragem	60 treinadores recebem uma formação correspondente à licença C. São treinados 12 novos árbitros.
Organização de competições nas dez regiões mais a capital	Setembro	John Smith, em cooperação com as ligas regionais. Financiamento adicional assegurado pelo Ministério do Desporto	Todos os jogos são organizados a tempo e a competição realiza-se sem interrupção.
<b>4º ANO</b>			
Fase de play-off organizada na capital com os vencedores de cada competição regional	Abril	Departamento Técnico, com financiamento adicional assegurado por um patrocinador	Todos os jogos são organizados a tempo e é declarado um campeão.

## CAPÍTULO 6 - CAIXA DE FERRAMENTAS

Desafios mais frequentes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de necessidades que dificultam a definição de prioridades.</li> <li>• Falta de instrumentos de planeamento ao nível da Associação Membro (sem estratégia e sem orçamento anual aprovado), e gestão errática dos fluxos de caixa.</li> <li>• Envolver as pessoas relevantes no processo de planeamento.</li> <li>• Falta de informação sobre os recursos financeiros disponíveis.</li> <li>• As decisões do Comité Executivo ou do governo são tomadas no último minuto.</li> <li>• Instabilidade política no seio da Associação Membro ou no país.</li> </ul>
Conhecimentos, competências necessárias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de definir e dar forma a projetos de desenvolvimento técnico em sintonia com a estratégia da associação membro.</li> <li>• Experiência para levar os objetivos gerais (prioridades), e torná-los em objetivos SMART e num plano articulado ao longo de vários anos.</li> <li>• Capacidade de explicar em pormenor os desafios de um projeto a um público não especializado e de o convencer da abordagem bem fundamentada a ser aprovada.</li> <li>• Capacidade de visualizar objetivos e sentir se o curso de ação é correto.</li> <li>• Capacidade de se abstrair de pressões externas ou tomar decisões emocionais e basear o processo de tomada de decisão em factos e números provenientes da análise da situação.</li> <li>• Capacidade de antecipar necessidades e problemas e discuti-los com os colegas ou instituições relevantes.</li> <li>• Compreender os processos políticos e como oferecer contributos oportunos e relevantes para avançar.</li> </ul>
Apoio da FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Desenvolvimento "Forward" da FIFA 2.0.</li> <li>• Apoio dos Consultores Regionais da FIFA.</li> <li>• Programa de mentoria individual da FIFA para os diretores técnicos para desenvolver competências e conhecimentos de liderança específicos.</li> </ul>
Apoio da Confederação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retiro da liderança da UEFA.</li> </ul>



## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL: PLANEAR UM PROJETO

*Disponha de uma boa quantidade de tempo para refletir sobre a sua situação profissional e trabalho. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios no seu ciclo de planeamento de projetos durante os próximos meses?**

(Quais são as tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos ou competências o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/consultor da FIFA/célula de liderança/redes adicionais)**

(Quem/Como/Que soluções?)

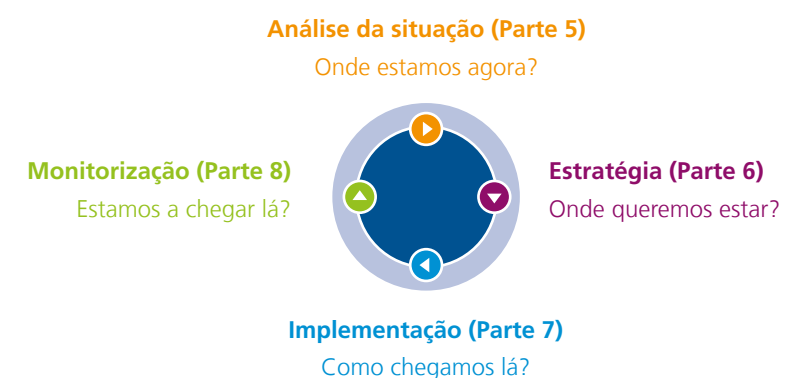
**Estabelecer prazos:**

# 7

## IMPLEMENTAÇÃO

## 7. Implementação

Tendo definido o que o seu projeto quer alcançar e como, é tempo agora de passar à próxima fase do ciclo do projeto. O Capítulo 7 analisa a fase de implementação dos projetos. Nesta fase, o objetivo é tornar os vossos objetivos e planos de ação em realidade, o que pode ser complexo e moroso.



A implementação é provavelmente a parte mais difícil do ciclo do projeto. Os objetivos e o plano de ação, que desenvolveu, funcionam como um roteiro para a implementação. Além disso, foram claramente estabelecidas responsabilidades, e os custos são estimados e documentados. O pessoal pode agora executar as suas atividades com maior clareza, mas deve ter em conta um elevado número de variáveis e desafios, alguns dos quais nem sempre podem ser previstos com precisão.

A implementação do projeto é um processo de aprendizagem. Trabalhar num projeto, pode significar deixar o trabalho diário de lado e explorar novos campos, o que pode ser muito benéfico. Os benefícios que deve esperar da implementação de planos de ação no âmbito da sua associação membro incluem:

- motivação do pessoal para alcançar os objetivos definidos;
- melhoramento da capacidade do departamento para desenvolver e executar planos;
- melhoria na gestão e eficácia do tempo;
- melhoria na colaboração e comunicação dentro do departamento técnico e com os outros departamentos.
- melhoria na focalização do departamento nos seus próprios objetivos e operações;
- empoderamento do pessoal do departamento para assumir um papel ativo no desenvolvimento do futebol;
- inculcar uma clara responsabilização e responsabilidade dentro do departamento;
- melhoria no planeamento e responsabilidade financeira; e
- melhoria sobre como é executada a medição do desempenho organizacional e dos funcionários

Além disso, deve também integrar planos de ação na descrição de funções de cada funcionário e na revisão anual de desempenho.

### A importância de uma abordagem realista à implementação (R.E.A.L.I.S.M.)

Ao implementar um projeto, o Diretor Técnico deve apontar alto, mantendo os pés firmemente plantados no chão. Desenvolver novos programas, particularmente em pequenas Associações Membro que carecem de recursos humanos e financeiros, é uma tarefa difícil. Alcançar resultados é frequentemente muito mais difícil do que o inicialmente previsto e o Diretor Técnico deve estar sempre consciente dos obstáculos práticos que irá enfrentar durante a implementação e tentar antecipá-los. É exigido realismo.

O **Realismo** é um princípio muito importante do processo de implementação que pode ser definido da seguinte forma:

- **(Rooted in experience:)** Enraizado na experiência: O Diretor Técnico tem de iniciar o processo de implementação a partir do que sabe e já experimentou ou o que sabe da experiência de outros. As linhas de base (orçamento, número de atividades, etc.) têm de ser estabelecidas com base na informação dos passos anteriores da análise e planeamento.
- **(End results:)** Resultados finais: O verdadeiro significado da implementação de um projeto é alcançar resultados concretos e quantificáveis (consultar o princípio SMART no Capítulo 6). Uma implementação que não atinja os resultados esperados é de pouca utilidade.
- **Alterável:** A implementação deve ser adaptada às mudanças de situação ou quando se apresentam desafios inesperados. Em muitos casos, o plano original do projeto terá de ser atualizado em resultado.
- **Longo prazo:** A implementação tem de ser integrada num quadro a longo prazo.
- **Integrar todas as variáveis:** Todos os fatores-chave que podem levar ao sucesso ou ao fracasso devem ser tidos em conta. É importante ser objetivo na avaliação inicial e prestar especial atenção a não sobrestimar oportunidades ou subestimar os riscos.
- **(Short term:)** Curto prazo: O planeamento a longo prazo é feito a partir de uma combinação de atividades de curto prazo. A integração significativa do curto e longo prazo é a chave para uma abordagem realista e uma implementação bem-sucedida.
- **Monitorizar:** Tomámos o caminho certo? O que indica que estamos a fazer o caminho certo? Fizemos a avaliação inicial correta? O que mudou?



### Antecipação dos desafios previstos

No decurso da implementação de um plano de projeto, pode ajudar manter os olhos abertos para as dificuldades emergentes. Já durante a sua análise SWOT e de recursos no início do ciclo do projeto, já deverá ter antecipado numerosas dificuldades e desafios, mas só a realidade lhe mostrará como as partes interessadas compreendem e fazem o seu trabalho e se o seu plano orçamental pode ser cumprido.

Consultar abaixo o que poderia acontecer no nosso projeto de competição de Sub-17 (continuação dos Capítulos 5 e 6).

### Regulamento das competições (exemplo)

Existe uma falta de competências no seio da associação membro no que diz respeito à elaboração do regulamento. John Smith é um técnico muito bom, mas nunca elaborou um regulamento e parece perdido. Já estamos em março e não há vestígios de qualquer rascunho. O Diretor Técnico liga a um colega de um país vizinho que acaba de implementar um projeto semelhante e envia-lhe o seu regulamento. Com algumas adaptações, podem ser utilizados para o mesmo fim. O Diretor Técnico reúne-se com o presidente do Comité de Competições que revê o rascunho e obtém a sua aprovação durante a reunião seguinte do Comité. Embora com alguns atrasos, o regulamento está pronto. John Smith organiza uma reunião com todos os clubes da Premier League e explica o projeto e as suas fases na capital. Existe interesse em participar numa competição de Sub-17 por parte de 12 dos 16 clubes. Segue-se uma longa discussão sobre o número de equipas permitidas e acaba por ser decidido aumentar o número de 10 para 12 clubes.

### Sistema de registo (exemplo)

O sistema de registo de jogadores FIFA Connect está implementado mas a Anna White, a pessoa responsável dentro do departamento de Competições está em licença de maternidade e não há ninguém para a substituir. O tempo passa e nada está a acontecer. Após uma reunião entre o Secretário-Geral, o Diretor Técnico e o Diretor de Competições, são decididos que será encontrado um substituto. Embora a pessoa não seja tão competente como a Anne White, o processo de inscrição começa.

Depois de todos os jogadores terem sido registados, são apresentadas várias queixas por alguns clubes sobre fraude de idade. Alguns controlos aleatórios confirmam isto como sendo exato. A pessoa responsável pelo registo utilizou os documentos fornecidos pelos clubes e não realizou verificações cruzadas. Todo o processo registo tem de começar do zero. Já estamos em agosto e a competição deveria começar dentro de duas semanas. Após uma conversa entre o Secretário-Geral e o Departamento de Competição, ambos decidem adiar a data de início para outubro a fim de permitir uma verificação adequada da idade. O John Smith é convidado a apoiar o Departamento de Competições e contacta todas as escolas onde os jogadores estudam para verificar as datas de inscrição. Após as verificações, 35 jogadores são desqualificados e seis clubes são multados de acordo com os regulamentos da competição.



### Início da competição (exemplo)

Em protesto contra as taxas, apesar do anúncio das multas como parte do regulamento e da reunião que foi organizada com os Clubes da Premier League, seis clubes decidem retirar a sua participação das competições. Os proprietários dos clubes também declaram que não votarão no Presidente da associação membro durante as próximas eleições. O Presidente está zangado com o Diretor Técnico e pede uma explicação. O Diretor Técnico reúne-se com o Presidente e o Secretário-Geral e fornece todos os detalhes sobre os problemas encontrados. É apoiado pelo presidente do Comité de Competições (um grande amigo do Presidente), que é juiz do Tribunal Constitucional e é muito rigoroso no que se refere ao respeito pelos regulamentos. O Presidente convoca então os proprietários dos clubes para discutir o assunto e dois deles pedem desculpa. Pagam a multa e participam na competição. Os outros quatro, que sempre se lhe opuseram, decidem não participar na competição. Após a desistência dos clubes, o número de clubes que participam na competição fica reduzido a oito. Para compensar o número reduzido de jogos, é decidido acrescentar ao calendário uma fase eliminatória pós-época composta por meias-finais e final.

Após um mês de atraso, realiza-se a primeira partida: os Vegetarian Lions vencem os Vegan Panthers por 3 a 2. Mais de 500 alunos das escolas vizinhas assistem à partida. A televisão e a rádio nacional enviam jornalistas para cobrir o evento que é descrito como "o primeiro jogo de elite juvenil alguma vez disputado no país".

### Desenvolvimento de planos de ação

Os planos de ação e os orçamentos formulados têm de ser partilhados entre todo o pessoal do projeto para assegurar a sua implementação eficaz. Num processo em curso, o desenvolvimento tem de ser regularmente monitorizado e avaliado, o que está ligado à etapa seguinte do ciclo do projeto (consultar o Capítulo 8). Os resultados da implementação devem ser documentados numa ficha de trabalho de desenvolvimento do plano de ação, que deve incluir, pelo menos, as atividades, responsabilidades e resultados de um projeto.

Abaixo está um exemplo prático relacionado com a fase de implementação do projeto de competição de Sub-17 (continuação dos Capítulos 5 e 6). Concentrar-nos-emos apenas no primeiro ano.



Ficha de trabalho de desenvolvimento do plano de ação			
Atividades	Prazo	Pessoa responsável	Indicador de resultados
1º ANO			
Elaboração e aprovação do regulamento das competições	Maio	John Smith, responsável pelo futebol de formação e juvenil	Regulamento das competições em vigor, aprovado pela comissão competente e compreendido por todos.
Apoiar os clubes em termos de identificação e formação de talentos	Maio	Diretor Técnico	Os clubes sabem como se relacionar com os jogadores jovens e as suas necessidades. Os padrões de olheiros e treino são definidos e respeitados.
Introduzir o sistema de registo de jogadores	Junho	Anne White, responsável pelo estatuto dos jogadores no Departamento de Competições	Todos os jogadores participantes na competição registados antes do início da competição. São realizados controlos etários sistemáticos e minuciosos.
Selecionar e formar árbitros	Julho	Paul Green, responsável pela arbitragem no Departamento de Competições	Um grupo de 15 rapazes e raparigas empenhados é identificado e submetido a uma formação específica. É emitido um certificado para aqueles que cumprem os critérios físicos e técnicos.
Início da competição na capital com dez equipas que pertencem aos melhores clubes da Premier League	Setembro	John Smith, responsável pelo futebol de formação e juvenil	Todos os jogos são organizados a tempo e a competição é realizada sem interrupção. É declarado um campeão no final da época.

## CAPÍTULO 7 - CAIXA DE FERRAMENTAS

Desafios mais frequentes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir prioridades claras de acordo com a filosofia do futebol nacional e integrar coerentemente as atividades no projeto.</li> <li>Obter os recursos necessários e manter o financiamento ao longo de toda a organização da atividade.</li> <li>Aplicar o plano de ação de acordo com o mapa do roteiro.</li> <li>Coordenar os diferentes intervenientes dentro e fora do projeto.</li> <li>Assegurar que o pessoal do departamento assume um papel ativo no desenvolvimento de projetos de futebol.</li> <li>Promover uma colaboração e comunicação eficazes dentro do departamento e com outros departamentos.</li> <li>Gerir com eficácia as associações regionais.</li> <li>Assegurar que os clubes compreendem o conteúdo dos regulamentos.</li> <li>Lidar com desafios e obstáculos imprevistos.</li> </ul>
Conhecimentos e competências necessários:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Devem ser mantidas uma mistura de competências técnicas, estratégicas, analíticas e práticas que permitem a realização de atividades e resultados.</li> <li>Excelentes capacidades de organização e comunicação que permitem a coordenação de diferentes intervenientes</li> <li>Boa gestão do tempo.</li> <li>Excelente relação com o Secretário-Geral e o Presidente dos comités permanentes relacionados.</li> </ul>
Apoio da FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuais técnicos e DVDs: futebol juvenil, futebol feminino, desenvolvimento do futebol de formação, futebol de praia, futsal, guarda-redes e aptidão física.</li> <li>Programa de Liderança Técnica da FIFA.</li> <li>Apoio técnico e organizacional a nível regional (Consultores Técnicos Regionais da FIFA).</li> <li>Apoio técnico e organizativo através de especialistas e consultores externos.</li> <li>Participação no financiamento de festivais de futebol de formação, assim como das competições locais de jovens e mulheres.</li> </ul>
Apoio da Confederação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio financeiro.</li> <li>Programas de Licenciamento de Clubes.</li> </ul>



## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL: IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

*Disponha de tempo para refletir sobre a sua situação profissional. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios a este respeito durante os próximos meses?**

(Quais são as tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos ou competências o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais)**

(Quem/Como/Que soluções?)

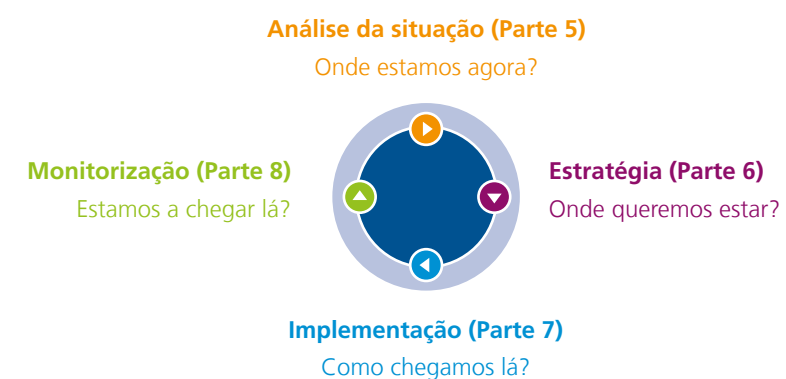
**Estabelecer prazos:**

# 8

## MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

## 8. Monitorização e Avaliação

O Capítulo 8 centra-se na última fase do ciclo do projeto: Monitorização e Avaliação<sup>1</sup>. Tão importante como o planeamento e a implementação de um plano do projeto é, sem monitorização e avaliação da implementação, nada mais é do que um documento estático.



Da perspectiva do Diretor Técnico, a monitorização e avaliação assegura que o nível de qualidade das atividades organizadas respeita os objetivos definidos e que seja recebido feedback relevante baseado nos resultados das referidas atividades, a fim de planejar o trabalho para o ciclo de projeto seguinte. Isto não diz respeito apenas a um projeto concreto. É uma tarefa geral muito importante para o Diretor Técnico e uma parte integrante de qualquer projeto e para todas as principais atividades dentro do departamento técnico. Vale a pena considerar a possibilidade de instituir um acompanhamento sistemático para uma revisão anual do progresso.

Como exemplificado pelo gráfico acima, essa monitorização torna-se o ponto de partida para a fase analítica para o período seguinte do planeamento a longo prazo e fornece contributos práticos e estudos de casos muito práticos sobre o que correu bem ou mal.



<sup>1</sup> O termo inclui conceitos semelhantes, complementares e relacionados, como controlo de qualidade, análise de resultados e avaliação. A monitorização é um processo contínuo que é realizado para ver se as coisas/atividades estão ou não a decorrer no bom caminho. A avaliação é feita numa base periódica para medir o sucesso em relação ao objetivo.

### 8.1 Monitorização da implementação

Como saberá se atingiu os objetivos do projeto? Uma vez decompostos os objetivos em atividades chave, é necessário definir como acompanhar estas atividades chave, bem como as rastrear assim como o impacto do seu projeto. A isto chama-se monitorização e deve ser feita desde o início do projeto. A monitorização das atividades assegura que a implementação e o progresso do projeto são acompanhados e apoiados. A nível pessoal, isto assegura que as partes relevantes são conduzidas estão motivadas e são responsabilizadas pela execução do plano de ação.

Os benefícios da monitorização são:

- assegurar que os planos de ação do projeto estão a ser executados conforme planeado;
- reforçar continuamente o projeto entre o pessoal;
- agir como um "sistema de alerta precoce" para identificar e antecipar potenciais problemas e riscos, dando tempo para gerir e dirigir;
- os problemas encontrados têm de ser claramente enunciados e analisados em pormenor. Só através da identificação de obstáculos e é possível melhorar a atividade no futuro;
- oferecer orientação para recuperar e "voltar ao bom caminho" quando surgem problemas;
- melhorar a comunicação no seio do departamento técnico da Associação Membro e com as partes interessadas;
- incutir uma forte cultura de disciplina, responsabilização e responsabilidade entre o pessoal; e
- agir como um instrumento de análise do desempenho dos funcionários.

O primeiro aspeto de monitorização é assegurar que o plano do projeto seja utilizado como uma ferramenta de gestão dinâmica e não apenas confinada a uma prateleira. Tem de ser continuamente utilizado como um guia e roteiro para as atividades. A utilização do plano é fundamental para a implementação e, em muitos casos, a ausência de monitorização é o fator subjacente que conduz a um projeto mal sucedido.



## 8.2 Avaliação

Um dos principais objetivos do Capítulo 4 do ciclo do projeto é a avaliação do resultado real em relação aos resultados esperados. A avaliação tem de comparar os resultados da implementação face às suas metas e objetivos. É através da comparação do que foi planeado com o que realmente aconteceu que aprendemos o que está a funcionar bem e o que tem de ser alterado no futuro.

Alguns dos princípios básicos subjacentes aos exercícios de avaliação incluem o seguinte:

- ter sempre em mente qual era o resultado esperado antes de a atividade ser organizada;
- não exagere nem subestime os números ou resultados. A avaliação não se destina a justificar o desempenho de um indivíduo perante os superiores hierárquicos diretos. Serve como um instrumento estratégico de gestão e é a base para decisões futuras, pelo que deve ser baseada em factos;
- os problemas encontrados têm de ser claramente enunciados e analisados em pormenor. Só através da identificação de obstáculos é possível melhorar a atividade no futuro;
- fale pouco e seja direto: as avaliações servem um propósito operacional; e
- deixe um registo escrito para referência futura, caso contrário, o exercício será esquecido e perdido.

As partes interessadas envolvidas na implementação do plano, bem como a administração superior responsável pela sua execução, devem reunir-se num formato de workshop para rever o plano do projeto e avaliar a sua implementação. Para cada objetivo, devem ser considerados os seguintes elementos neste workshop:

- Os objetivos e planos ainda são relevantes e realistas?
- Que problemas e constrangimentos, a existirem, surgiram que podem impedir a realização do objetivo?
- O objetivo deve ser revisto, quer em termos de conteúdo, quer de tempo?
- Que tarefas foram implementadas para alcançar este objetivo?
- Que recursos financeiros têm sido utilizados até à data?
- O que falta fazer para concluir o projeto dentro do prazo previsto?

Deve ser feito um registo escrito do resultado de tal discussão ou workshop. Isto pode ser utilizado posteriormente para o apresentar em reuniões de comités ou Comité Executivo, e por vezes até para o relatório anual da Associação Membro.

### Exemplo prático: Criação de uma competição Sub-17 (continuação do Capítulo 7)

A fase de avaliação do projeto de competição de Sub-17 em que os resultados esperados definidos na fase de planeamento são comparados com o que realmente aconteceu, é apresentado no exemplo abaixo.

Indicador de resultados	Avaliação	Comentário
Regulamento das competições em vigor, aprovado pela comissão competente: respeitado e compreendido por todos.	Regulamentos de alta qualidade, permitem a resolução de conflitos e a manutenção de uma competição de bom nível. Existiram alguns atrasos na elaboração, mas sem grande impacto negativo.	Falta de capacidade dentro da associação membro em matérias regulamentares. Sugere-se abordar a questão no futuro, contratando um especialista externo numa base ad hoc.
Todos os jogadores participantes na competição inscritos antes do início da competição. Devem ser executados controlos de idade sistemáticos e minuciosos.	Atrasos no processo de registo e falta de controlos representaram uma séria ameaça para o projeto, causando atrasos e fortes tensões com alguns clubes.	Departamento de Competições nomeará uma pessoa competente. Têm de ser definidas novas regras sobre o registo de jogadores para evitar a fraude da idade.
Todos os jogos organizados a tempo e a competição realiza-se sem interrupção.	Atrasos na data de lançamento e a necessidade de alterar o formato da competição no último minuto criaram alguns problemas, mas de resto o respeito pelos jogos foi bom, com apenas algumas questões menores.	Para o ano seguinte, não devem ser encontrados grandes obstáculos ao nível das competições na capital.

### Elementos adicionais a serem monitorizados e avaliados

Nível e qualidade dos árbitros (avaliados em cooperação com o Departamento de Arbitragem/Competições): De um modo geral, os árbitros não estavam preparados para o bom nível da competição. Houve muitas decisões contestadas e alguns árbitros não tiveram capacidade de dirigir jogos sob a pressão do público.

**Medidas tomadas:** Formação adicional e recrutamento têm de ser previstos para o próximo ano.

Nível do jogo e dos jogadores (avaliado pelo departamento técnico e pelos educadores dos treinadores): A maioria dos jogos foi avaliada utilizando um gráfico analítico para o desempenho da equipa (consultar a secção 5.2). Os resultados foram incluídos numa base de dados e mostram claros pontos fortes nas competências técnicas claras deficiências na construção de jogadas e de posse de bola.

**Medidas tomadas:** Introduzir alterações ao nível do conteúdo da formação do treinador.

Nível do treino (avaliado pelo departamento técnico e pelos treinadores educadores): Algumas sessões de treino foram avaliadas e mostram um grau variável de capacidade por parte do pessoal técnico ao nível do clube. Alguns treinadores não eram qualificados para a sua posição ao nível da juventude de elite.

**Medidas tomadas:** Atualizar os requisitos para o sistema de licenciamento de treinadores e organizar cursos de reciclagem antes do início da próxima temporada para estas categorias.

Abordagem de comunicação (gerida pelo departamento de comunicação): Muito boa cobertura dos jogos pelas rádios. A televisão cobriu o primeiro jogo e a fase de play-off, com a final transmitida em direto. Interesse claro da imprensa escrita e grande sucesso ao nível das redes sociais, em particular o Facebook e o Twitter. Em termos gerais, a visibilidade da competição foi muito boa.

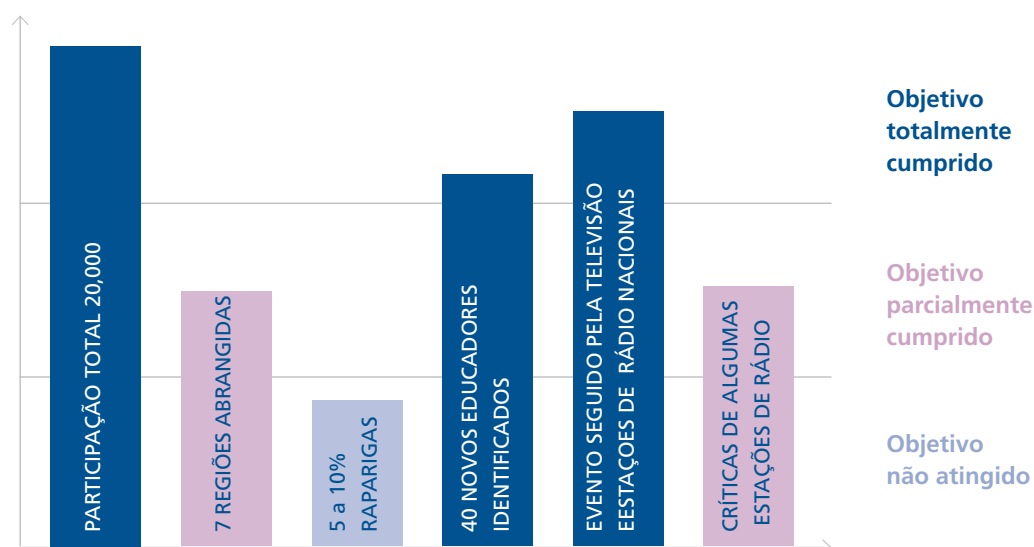
**Medidas tomadas:** Departamento de marketing deverá contactar potenciais patrocinadores para explorar o elevado nível de visibilidade.

### 8.3 Monitorização do futebol de formação

A função de monitorização e avaliação está diretamente relacionada com as fases anteriores do ciclo do projeto (análise, estratégia e implementação) e com os temas que foram o foco das atividades. Isto talvez seja diferente para cada associação membro e depende muito do plano de desenvolvimento a longo prazo. Não obstante, alguns temas constituem a atividade central do trabalho de qualquer diretor técnico e terão sempre de ser avaliados. Estes incluem o desenvolvimento do futebol de formação, o programa de formação de treinadores e o futebol juvenil.

Como mencionado várias vezes neste manual, as atividades do futebol de formação são o sustento de qualquer Diretor Técnico e avaliando ano após ano o resultado dos festivais e outros programas de futebol de formação ano após ano é uma das suas tarefas chave. Como vimos na Secção 5.2, o futebol de formação está principalmente associado a indicadores de quantidade. Os números são bons indicadores de sucesso porque indicam a participação (número de jogadores), oportunidades (número de jogos e festivais), e distribuição geográfica (número de regiões/províncias).

Abaixo encontra-se um gráfico simplificado que pode ser utilizada para monitorizar e avaliar as atividades de futebol de formação:



Exemplo de avaliação para festivais de futebol de formação a nível nacional

Objetivos			Objetivo totalmente cumprido	Objetivo parcialmente cumprido	Objetivo não atingido
Objetivo inicial	Resultado	Comentários			
<b>Objetivos principais</b>					
Competências técnicas sob pressão para um festival de futebol de formação de três dias	Participação total de 20 000 rapazes e raparigas.	O nível muito elevado de participação causou alguns problemas organizativos menores.	X		
Cobrir as dez regiões e cerca de 50% das escolas primárias	Apenas sete das dez regiões foram abrangidas. Dentro de cada região, cerca de metade das escolas participaram.	A estrada interrompida (mau tempo), não permitiu a organização do evento em duas regiões. Outra região não participou, devido a um problema de comunicação ao nível do Ministério da Educação.		X	
Assegurar a participação de pelo menos 30% de raparigas.	Cerca de 5-10% dos participantes eram raparigas.	As famílias impediram as raparigas de se juntarem aos festivais de futebol de formação apesar do seu interesse.			X
Identificação de 30 educadores para a replicação da atividade a nível comunitário.	Cerca de 40 educadores disponibilizaram-se para atividades similares na sua comunidade.	Cerca de 10 são experientes e participaram em cursos. Os restantes necessitam de formação adicional antes de trabalharem forma autonomamente.	X		
<b>Objetivos secundários</b>					
Melhorar a visibilidade dos programas de desenvolvimento.	Todas as rádios regionais fizeram transmissões especiais. Evento transmitido na televisão nacional.	Grande participação popular e excelente cobertura por transmissões locais e nacionais. A campanha de comunicação da associação foi muito eficiente.	X		
Melhorar a imagem da associação membro.	Crédito partilhado com o Ministério da Educação.	Algumas transmissões locais continuavam a lembrar os maus resultados da seleção nacional sénior.		X	

A partir do exemplo acima, é claro que a atividade em geral atingiu os resultados esperados. Contudo, apesar do enorme sucesso com os rapazes, a participação das raparigas esteve abaixo das previsões. Esta será a principal questão a ser abordada para a próxima ronda de festivais de futebol de formação. Outras questões relativamente menores como os problemas de comunicação dentro do Ministério da Educação e a insistência das rádios em mencionar os maus resultados das seleções nacionais podem também ser tidos em conta. Um problema (estrada interrompida) estava claramente para além do controlo da associação membro.

O acima exposto é apenas um exemplo que pode ser adaptado ao tipo de atividade e à especificidade do país. Com as alterações necessárias, pode ser utilizado para avaliar atividades semelhantes (por exemplo, futebol amador).

#### 8.4 Monitorização de programas de formação de treinadores e licenças de formação de treinadores

O número de cursos e licenças de treinador dentro de um país é um bom indicador da motivação e do trabalho conduzido pelo Departamento Técnico. Uma associação membro que organiza vinte cursos por ano é de facto mais dinâmica do que uma que organiza dois ou três. No entanto, só a quantidade (por exemplo, número de educadores, número de cursos organizados, número de treinadores licenciados a diferentes níveis), não é uma garantia de resultados e precisa de ser medida em relação à qualidade do ensino.

O controlo de qualidade garantirá que os participantes aprenderam efetivamente os conceitos-chave que constituíram o currículo dos cursos e que este novo conhecimento é utilizado e aplicado diariamente durante a formação em clubes ou escolas.

A quantidade e a qualidade podem ser medidas através de estatísticas e avaliação ad hoc. Seguem-se algumas sugestões sobre os principais critérios a ter em conta e as ferramentas utilizadas para a avaliação:

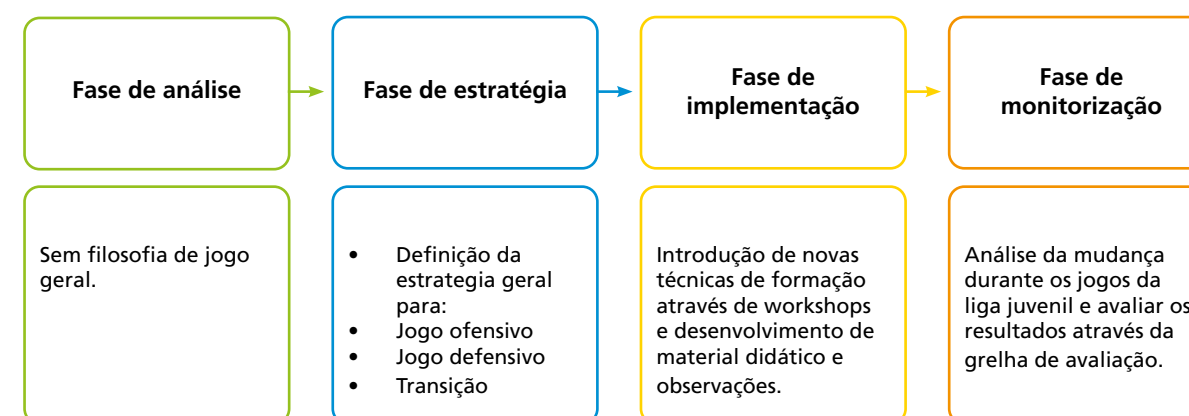
Critérios	Ferramentas	Pessoa responsável	Formato
Qualidade das sessões de formação dos cursos de treinador	Observações, relatórios e feedbacks dos educadores de treinadores, dos participantes e, a longo prazo, dos clubes	Chefe do Departamento da Formação de Treinadores e/ou Diretor Técnico	Relatórios em papel/ eletrónicos juntamente com as apresentações em PowerPoint utilizadas durante a formação
Número, nível e perfil dos participantes de diferentes níveis	Estatísticas precisas e definição de perfis (idealmente com a utilização de uma base de dados)	Chefe do Departamento da Formação de Treinadores e/ou unidade responsável pelos sistemas de informática e base de dados	Relatórios em papel/ eletrónicos juntamente com as apresentações em PowerPoint utilizadas durante a formação
Implementação do sistema de licenciamento dos treinadores	Controlo dos diplomas	Departamento Técnico, Departamento de Licenciamento de Ligas e/ ou Clubes	Verificação cruzada de informações (base de dados e informações dos clubes)
Atividades dos treinadores a nível de clube	Avaliação durante as visitas selecionadas/ aleatórias aos clubes	Diretor Técnico, Chefe do Departamento da Formação de Treinadores e/ou outra pessoa com experiência suficiente	Listas de verificação que podem ser organizadas em estatísticas ou outros apoios baseados na filosofia futebolística da Associação Membro

É de notar que o nível do curso de treinador deve estar de acordo com as necessidades identificadas. Portanto, quando falamos de qualidade não significa que todos os currículos devam estar ao nível de licença profissional. O conteúdo de cada curso deve ser avaliado de acordo com os objetivos iniciais, a experiência dos participantes, assim como o nível da licença do treinador (A, B, C, etc.). Qualidade significa eficiência na apresentação do conteúdo do curso e na sua adaptação ao tipo de público e à sua capacidade de aprendizagem.

É evidente que a pessoa encarregada de avaliar os resultados dos programas de formação deve ter algum grau de independência e não deve ser a mesma pessoa que organizou a atividade.

#### 8.5 Monitorização do desenvolvimento do futebol juvenil

Outro domínio típico que requer monitorização e avaliação sistemática é a evolução da qualidade do jogo ao nível da juventude de elite (Sub-17/Sub-19). Este tipo de atividade está diretamente ligado à avaliação feita durante a primeira fase do ciclo do projeto (consultar o Capítulo 5). Enquanto a primeira avaliação identifica certas deficiências técnicas, táticas, físicas ou mentais a abordar, a segunda avaliação (durante a fase de acompanhamento) avalia o nível de melhoria após um período de tempo especificado e acordado (uma época).



O acima exposto é apenas um exemplo simplificado e a monitorização será definida de acordo com o tipo de resultado esperado e o tipo de atividade a que se refere. A longo prazo, as fases de monitorização e análise sobrepor-se-ão em grande medida. Além disso, para certas questões técnicas fundamentais, o Diretor Técnico decidirá estabelecer um mecanismo de monitorização contínuo que avaliará constantemente a situação.



## 8.6 Monitorização do futebol feminino

O futebol feminino é tipicamente outro domínio de desenvolvimento técnico que é regularmente monitorizado e avaliado pelo Diretor Técnico.

Abaixo estão algumas sugestões sobre os principais critérios a ter em conta e as ferramentas utilizadas para a avaliação.

Seguem-se algumas sugestões sobre os principais critérios a ter em conta e os instrumentos utilizados para a avaliação:

Critérios	Ferramentas	Pessoa responsável	Formato
Resultados das seleções nacionais juvenis avaliados com o objetivo estabelecido do jogo e o nível do adversário	Resultados dos jogos, eventual classificação/ coeficiente da Confederação	Diretor Técnico e pessoa responsável pelas seleções nacionais de jovens e treinadores das equipas nacionais	Valores comentados sob a forma de um relatório analítico
Qualidade de jogo das seleções nacionais de jovens de uma perspetiva técnica e tática	Análise do jogo que tem em conta o estilo de jogo da associação membro	Diretor Técnico e pessoa responsável pelas seleções nacionais de jovens	Relatórios e análises animadas
Qualidade de jogo durante as competições de elite (Sub-15, Sub-17 e Sub-19)	Análise do jogo que tem em conta o estilo de jogo da associação membro	Diretor Técnico e pessoa responsável pelas competições juvenis de elite, treinadores das seleções nacionais de jovens e responsável pela formação dos treinadores	Relatórios e análises animadas
Condição física dos jovens jogadores de elite (nível da seleção nacional)	Testes físicos relevantes	Pessoal competente do Departamento Técnico e dos Clubes	Resultados dos testes com comentários.
Número de jogadores jovens recrutados por clubes seniores de elite (1ª e 2ª divisões)	Base de dados de licenças de jogador	Pessoal competente do Departamento Técnico em cooperação com o Departamento de Competições	Estatísticas com comentários

Outros critérios relevantes incluem:

- número de jogadores que entram para seleção nacional juvenil (para avaliar o nível de cada academia de futebol);
- nível de desenvolvimento das equipas de jovens nos clubes profissionais;
- geração de rendimentos através de transferências de jogadores treinados em casa;
- nível de treino de guarda-redes;
- percentagem de treinadores de jovens de elite qualificados, em comparação com o número total de treinadores no país; e
- estrutura das ligas juvenis de elite e de futebol de formação.

Critérios	Mecanismos de controlo	Pessoa responsável	Formato
Resultados das seleções nacionais femininas em comparação com os objetivos estabelecidos para os jogos e qualidade dos adversários (tanto seniores como juvenis)	Resultados dos jogos, ranking da FIFA	Diretor Técnico e pessoa responsável pelas seleções nacionais femininas	Números comentados sob a forma de um relatório analítico
Qualidade do jogo das seleções nacionais femininas (tanto seniores como juvenis)	Análise do jogo que tem em conta o estilo de jogo da associação membro	Diretor Técnico, pessoa responsável pelas seleções femininas de futebol e treinadores das seleções nacionais	Relatórios e análises animadas
Qualidade de jogo durante as competições de elite (tanto sénior como júnior)	Análise do jogo que tem em conta o estilo de jogo da associação membro	Diretor Técnico e a pessoa responsável pelas seleções femininas de futebol e treinadores das seleções nacionais	Relatórios e análises animadas
Condição física dos jogadores	Testes físicos relevantes	Pessoal competente do Departamento Técnico e dos Clubes	Resultados de testes comentados
Número de jogadores jovens recrutados por clubes seniores de elite	Base de dados de licenças de jogador	Pessoal competente do Departamento Técnico, em cooperação com o Departamento de Competições	Estatísticas comentadas

Outros critérios relevantes incluem:

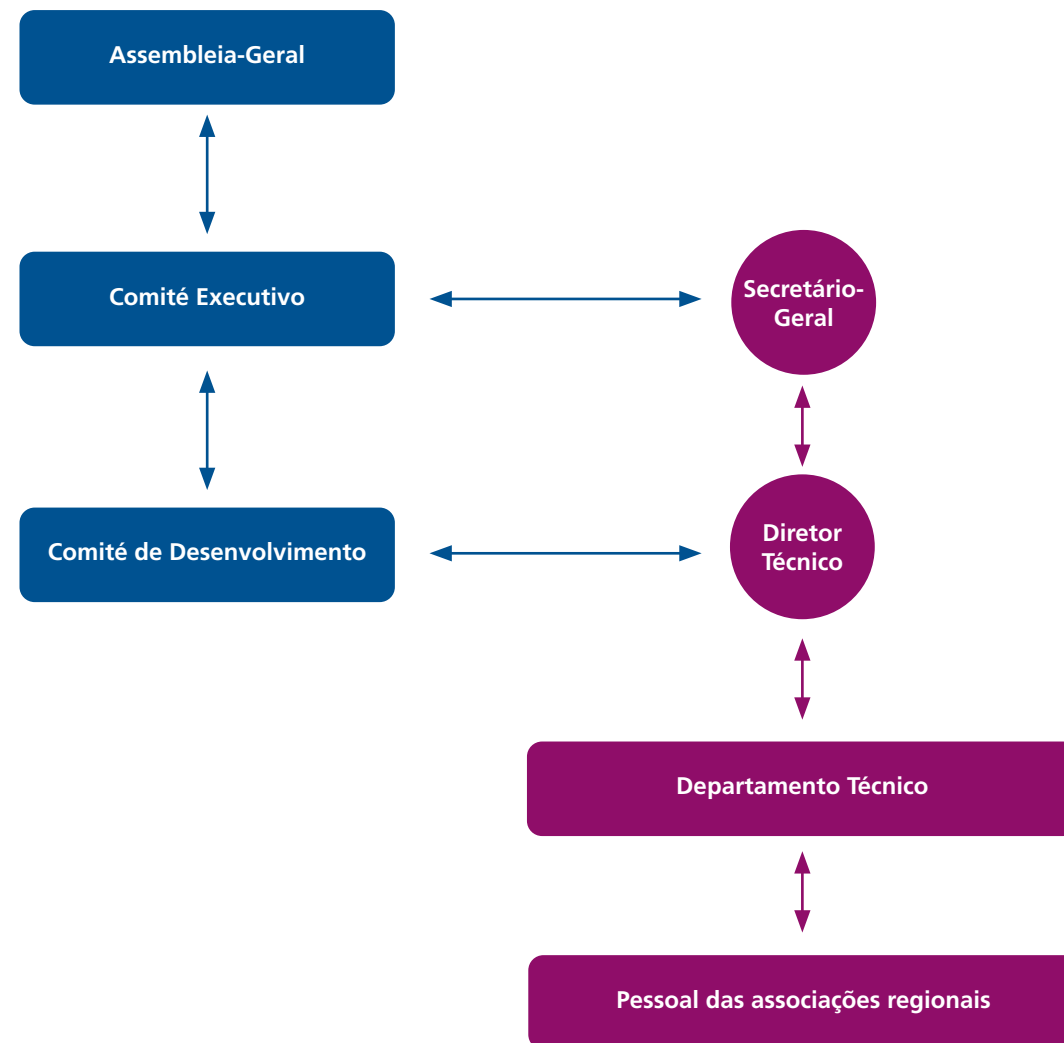
- número de treinadoras em diferentes níveis e percentagem do número total de treinadores; e
- número de jogadoras jovens recrutadas por clubes seniores de elite (muitas jogadoras terminam a sua carreira ainda muito jovens).





### 8.7 O papel de supervisão dos comités e as responsabilidades da administração

A fase de monitorização do ciclo do projeto não está apenas relacionada com a supervisão de gestão que é realizada ao nível do departamento técnico e do secretariado geral, mas está também diretamente ligada às funções de supervisão desempenhadas pelo Comité Executivo e pelas comissões relevantes que podemos definir como "supervisão estatutária". O gráfico abaixo descreve a interação entre "supervisão de gestão" (setas azuis) e "supervisão estatutária" (setas pretas).



Como se pode facilmente notar, o Diretor Técnico está ligado por três setas: Tem de prestar contas ao comité relevante (supervisão estatutária), é supervisionado pelo Secretário-Geral e supervisiona o pessoal técnico em geral (ambos supervisionam a gestão). A fase de supervisão fornecerá dados e material para estas três ligações-chave.

#### O papel de supervisão dos comités

Como vimos no Capítulo 2, para além de aconselhar e assistir o Comité Executivo no cumprimento das suas funções, os comités permanentes e ad-hoc devem desempenhar um papel ativo na aprovação e supervisão do trabalho realizado pelo Secretariado-Geral e pelos departamentos, mas devem não intervir na atividade do dia a dia. Em qualquer associação membro, pode haver várias comissões relacionadas com aspetos técnicos e o Diretor Técnico deve estar plenamente consciente das suas funções de reporte.

Os comités reúnem-se em média duas a três vezes por ano, pelo que o seu papel de supervisão é a um nível macro. Essencialmente, diz respeito a saber se os planos do projeto foram implementados ou se o trabalho diário é bem feito. A função de controlo e avaliação basear-se-á principalmente nos relatórios e/ou apresentações ao comité (estatísticas, análises, dados quantitativos e qualitativos, etc.).

#### Supervisão da gestão

A supervisão da gestão é uma das principais responsabilidades do Secretário-Geral e diz respeito à avaliação da forma como a administração superior do secretariado geral, como um todo, avançou na realização dos objetivos identificados. A supervisão da gestão é o processo que define se cada objetivo identificado ou os seus componentes foram realizados de acordo com o plano. Os indicadores para a avaliação incluem geralmente:

- Tempo: os prazos foram respeitados? Se não, porquê?
- Qualidade: o resultado estava de acordo com as expectativas? Em caso negativo, porquê?
- Eficiência: como foi realizada a atividade e quais foram os desafios organizativos (comunicação interna/externa, processos de validação, contactos com terceiros ou associações regionais, etc.).

#### Supervisão do Departamento Técnico

A supervisão, controlo e orientação do pessoal técnico é uma das principais responsabilidades do Diretor Técnico (consultar os Capítulos 3 e 9). Caso os funcionários tenham um grande nível de autonomia, serão avaliados sobre o resultado global relacionado com as metas ou objetivos que lhes foram atribuídos e que devem ser claramente indicados nas suas descrições de funções (por exemplo, organização da liga jovem, desenvolvimento do futebol de formação, desenvolvimento do futuro, etc.). Caso contrário, serão avaliados com base em parâmetros fixos relacionados com a sua eficiência (por exemplo, capacidade de cumprir prazos, rigor na execução de tarefas, liderança, empenho pessoal, etc.).

É de notar que o processo deve ser uma ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento e ajudar o pessoal a adaptar e melhorar as suas modalidades de trabalho no futuro (consultar o capítulo 9). O fracasso ou implementação parcial de determinadas atividades nem sempre está relacionado com falhas individuais. A fim de analisar as causas profundas, tem de analisar alguns dos seguintes aspetos:

- As tarefas foram suficientemente claras e precisas (quantitativas e qualitativas), para dar orientações ao pessoal ou permitir uma avaliação objetiva? Foram formalizadas por escrito?
- Fatores externos imprevistos prejudicaram a atividade (por exemplo, cortes orçamentais, retirada de equipas)? Como é que estes podem ser minimizados no futuro? Como pode a análise da situação melhorar?
- Uma melhor comunicação interna e a clareza da função podem melhorar a eficiência. Como é que as pessoas devem comunicar?
- Se a atividade é nova, havia lacunas previsíveis na formação e conhecimento do pessoal? Como é que estes aspetos podem ser abordados no futuro?
- A análise acima referida fornecerá também informações valiosas para a avaliação do desempenho do pessoal técnico e do seu crescimento profissional (para técnicas de monitorização relevantes, consultar o Capítulo 9).

## CAPÍTULO 8 - CAIXA DE FERRAMENTAS

Desafios mais frequentes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar a importância da monitorização e da avaliação constante a todo o pessoal relevante.</li> <li>• Assegurar que os membros do pessoal conseguem identificar objetivos e indicadores de desempenho.</li> <li>• Demorar tempo suficiente nas tarefas de monitorização.</li> <li>• Traçar uma linha clara entre "supervisão de gestão" e "supervisão estatutária" e definição e divisão clara de responsabilidades entre os Departamentos Técnicos e as comissões relacionadas.</li> <li>• Criar a possibilidade de discutir as falhas ou metas ou objetivos não alcançados de uma forma objetiva, sem culpas pessoais.</li> </ul>
Competências e conhecimentos necessários:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização da metodologia correta (por exemplo, listas de verificação e ferramentas de análise adaptadas ao tipo de avaliação).</li> <li>• Experiência prática que oferece a base para melhorias ano após ano e permite a criação de uma prática institucionalizada.</li> <li>• Capacidade de delegar tarefas não essenciais (por exemplo, administração) e de se concentrar na atividade principal (por exemplo, visita a clubes e associações regionais, relações com treinadores).</li> <li>• Delegação de responsabilidade ao longo do tempo ao pessoal.</li> <li>• Contacto e colaboração com profissionais especializados (por exemplo, centros de investigação e universidades).</li> <li>• Capacidade de apresentar de forma eficiente e concisa ao Presidente, Comité Executivo, Secretário-Geral e ao público em geral (incluindo apresentação a comissões, relatório anual, material de informação dos media, etc.).</li> </ul>
Apoio da FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores técnicos regionais da FIFA.</li> <li>• Programa de capacitação e mentoria individual da FIFA.</li> </ul>
Apoio da Confederação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor Técnico ou Responsável Regional da Confederação.</li> </ul>



## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL: AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PROJETO

*Disponha de tempo para refletir sobre a sua situação profissional e trabalho. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios na monitorização de projetos durante os próximos meses?**

(Quais são as tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos ou competências o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/consultor da FIFA/célula de liderança/redes adicionais)**

(Quem/Como/Que soluções?)

**Estabelecer prazos:**

# 9

## COMO CRESCER PROFISSIONALMENTE

## 9. Como crescer profissionalmente

Como qualquer outro gestor sênior, o Diretor Técnico tem a necessidade profissional de melhorar os seus conhecimentos, competências e experiência constantemente para se tornar um verdadeiro especialista em termos profissionais.

Antes de mais, existe uma obrigação profissional de melhorar. O futebol local e mundial está a mudar. Qualquer pessoa que assista a um jogo de há vinte ou trinta anos atrás, mesmo que não seja especialista, consegue ver claramente a diferença marcante do jogo de hoje em termos de velocidade, tática, jogo coletivo e técnica individual. Do igual modo, as atividades de desenvolvimento como o futebol de formação em clubes, escolas ou comunidades atingiram uma escala incomparável.



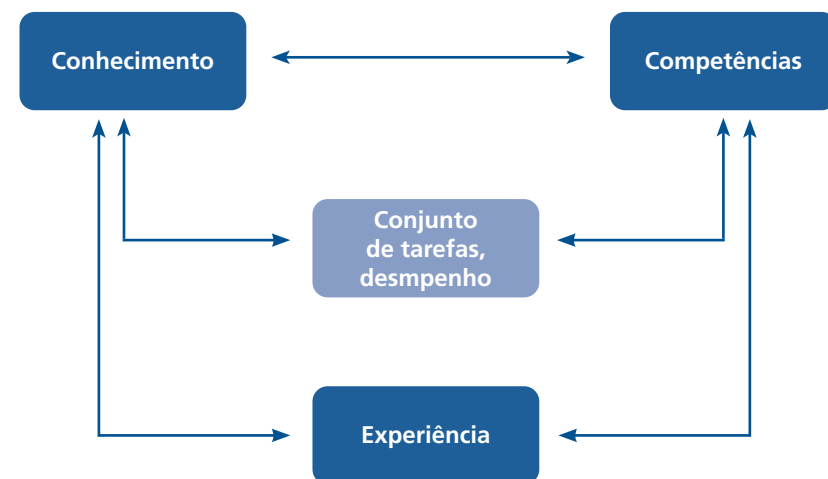
Disciplinas de futebol alternativas como o futsal e o futebol de praia estão a surgir. Além disso, o futebol está a crescer mais profissionalmente a cada dia. As associações membro, associações regionais e clubes desenvolvem o profissionalismo do seu pessoal e a colaboração com outros ramos (institutos académicos, investigação científica, estudos psicológicos), é mais intensa do que nunca. Em geral, o futebol está a tornar-se mais complexo e dinâmico a todos os níveis e todos estão agora obrigados a ter uma boa compreensão de aspetos-chave, tais como gestão, marketing, finanças, comunicação, meios de comunicação social, etc., em vez de apenas técnicos. Tudo isto exige um esforço constante do Diretor Técnico para aprender e partilhar continuamente os conhecimentos com o seu pessoal e colaboradores, e envolvê-los no processo de aprendizagem.

Em segundo lugar, todos os Diretores Técnicos devem estar pessoalmente motivados para melhorar. Como jogador ou mais tarde como treinador, o Diretor Técnico, como líder chave em cada associação membro, tem de tentar ser o melhor que puder. Todos os Diretores técnicos devem procurar melhorar a sua capacidade e eficácia e tomar posse do seu desenvolvimento dentro do nosso jogo em constante mudança. Que mais poderia trazer satisfação pessoal e motivação para trabalhar tão arduamente?

Este capítulo inclui algumas ideias e sugestões sobre como crescer profissionalmente, tanto do ponto de vista técnico como em relação a outras competências e conhecimentos que são relevantes para o cargo. Embora o dia do Diretor Técnico possa começar cedo, terminar tarde e os fins-de-semana podem ser passados no estádio ou em campos nas regiões, é fundamental ser capaz de encontrar tempo de qualidade suficiente para a aprendizagem e o autodesenvolvimento. O trabalho do Diretor Técnico é um desafio, porque é necessário combinar uma excelente competência técnica com sólidas capacidades de liderança e capacidades de comunicação extraordinárias. A situação ideal seria ter um plano de ação pessoal para crescer, apoiado pelo Secretário-Geral. Muito poucas pessoas possuem todas as qualificações para o cargo, e a maioria tem de trabalhar arduamente num ou vários domínios para ser perfeitamente proficiente.

#### Elementos e características da competência profissional

Para cumprir um conjunto especial de tarefas e para alcançar um forte desempenho, cada líder precisa de conhecimentos, competências, ambos baseados na prática e experiência.



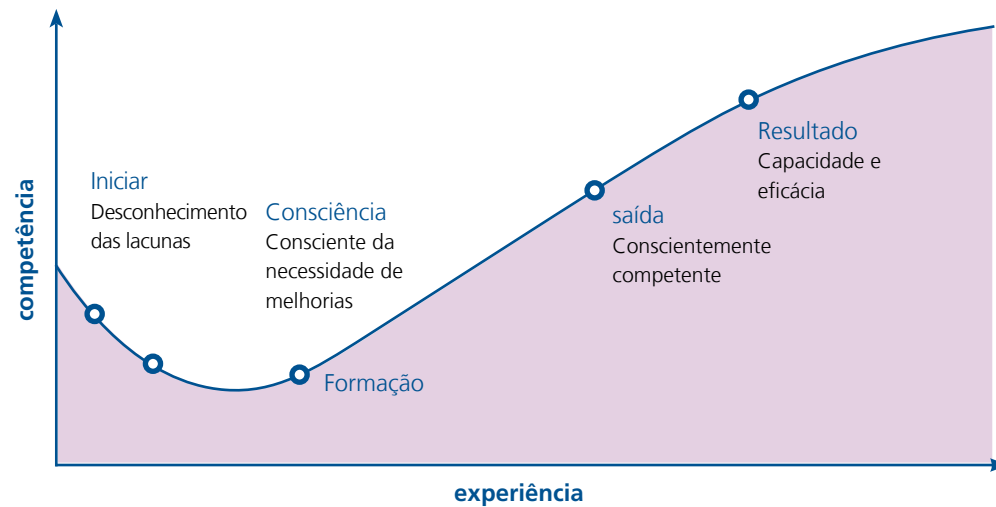
Devido à complexidade e dinâmica do futebol moderno e da sua liderança, o conhecimento do Diretor Técnico deve ser muito específico e extensivo. A maioria dos Diretores Técnicos tem um passado como jogador, treinador e instrutor. Têm conhecimento e experiência em muitos assuntos técnicos do futebol de elite, mas o que se passa com o futebol de formação, formação de treinadores e disciplinas de futebol alternativas? O que tem a ver com o lado da liderança e da gestão do cargo? O papel desafiante de um Diretor Técnico exige conhecimentos de gestão, planeamento, finanças, educação, comunicação, marketing e muito mais. Estes elementos de conhecimento têm de ser organizados em unidades maiores. A criação de uma nova competição para jovens de elite, por exemplo, liga os conhecimentos sobre futebol, desenvolvimento de jogadores e formação de treinadores, administração, finanças e assim por diante.

Com um trabalho tao desafiante, os diretores técnicos devem possuir um conjunto de competências técnicas. Realizar projetos, liderar, convencer e tornar outras pessoas melhores não é possível sem dominar um conjunto de atributos. Competências de comunicação, ensino, planeamento, autoaprendizagem, liderança e orientação de pessoas têm de ser combinadas com competências transversais como empatia ou formação de equipas. A autoaprendizagem é talvez a qualidade mais útil.

O conhecimento e as aptidões podem ser aprendidos em livros e por cursos. No entanto, sem a sua aplicação e adaptação a situações práticas reais, não se conseguirá nada de alto nível. É preciso mais do que apenas saber o que fazer, não há substituto para a experiência prática. A melhor maneira de melhorar a competência é através da prática do mundo real. No entanto, a verdadeira experiência é obtida não simplesmente ao fazer ou repetir. A experiência é uma prática consciente, refletida e deliberada. A combinação da experiência com atividades como a reflexão, escrever de diários, reuniões profissionais e o trabalho em rede com colegas conduz à mestria. Isto também pode ser aprendido.

### Desenvolver-se profissionalmente

Um padrão de aprendizagem típico em qualquer área é composto por cinco fases. Visualmente tem este aspeto:



#### Início

Quando começa o trabalho como diretor técnico, está motivado, cheio de ideias e convencido de que é competente e está preparado para ser bem-sucedido no seu trabalho. Comece, mas tenha consciência que os verdadeiros grandes líderes têm a mente aberta e são autocríticos. Ainda não está consciente dos resultados da sua atividade e dos seus projetos. Use os ouvidos e os olhos para sentir o seu caminho para a nova função.

Dê a si próprio tempo para compreender a cultura da associação membro e a história e esteja preparado para ser paciente e flexível na sua abordagem.

#### Desenvolver a consciência

O processo de autoaprendizagem e autodesenvolvimento começa com a identificação das áreas onde precisa progredir. Esta consciência é alcançada com humildade e ao analisar o seu padrão profissional e pessoal de cada um com cabeça fria.

A melhor maneira de ter uma visão geral sobre a competência pessoal, as necessidades de formação e desenvolver a consciência é fazer uma autoavaliação. A autorreflexão representa o ponto de viragem e produz

a motivação para melhorar. Pode começar por fazer a si próprio algumas perguntas básicas, como:

- Qual é a minha compreensão das técnicas de treino e ensino?
- Quais são os meus conhecimentos de futebol juvenil e de formação?
- O meu ensino é eficiente e eficaz?
- Há alguma coisa sobre futebol feminino que eu possa aprender?
- Como sou como treinador e administrador?
- Como é que comunico em público? Como é que comunico com os colegas?
- Como estão as minhas capacidades de escrita? Os meus relatórios são de boa qualidade?
- O que é que sei eu sobre aptidão física, psicologia de grupo, aspetos motivacionais?
- E sobre o planeamento?
- Qual é o meu nível de inglês, ou qualquer outro idioma estrangeiro relevante?
- Qual é o meu nível de literacia informática? É importante ser capaz de utilizar o computador ou determinado software no futebol moderno?

Claro que é importante ser objetivo nas suas respostas e aplicar um padrão elevado. Ao partilhar pensamentos e pensar em voz alta, o processo de consciencialização perde parte da sua natureza subjetiva e torna-se um instrumento útil para o autodesenvolvimento. Para identificar todos os campos de especialização relevantes para o cargo de Diretor Técnico, a caixa de ferramentas no final de cada capítulo do manual pode fornecer uma orientação útil.

Em algumas Associações Membro muito desenvolvidas estão implementados e organizados alguns procedimentos concretos para autoavaliação e desenvolvimento profissional a longo prazo com o supervisor direto ou o Chefe do Departamento dos Recursos Humanos, se esta posição existir.

O exemplo seguinte da Associação de Futebol poderia ser adaptado a diferentes circunstâncias e necessidades..

#### A minha aprendizagem e desenvolvimento profissional

Necessidade de desenvolvimento e solução	Medidas de sucesso	Data prevista para a conclusão	A sua prova de conclusão, impacto no desempenho e partilha de aprendizagem com a equipa	Gestores em direto comentam a prova de conclusão, impacto no desempenho e partilha de aprendizagem com a equipa
1				
2				
3				
4				

### Enquadramento do Crescimento Profissional de Liderança Técnica

O Enquadramento do Crescimento Profissional identifica lacunas de competências para o desenvolvimento individual dos líderes técnicos, identificando necessidades específicas de desenvolvimento para apoiar a sua aprendizagem e compreensão em projetos especiais de um líder técnico dentro do futebol.

Este manual propõe um questionário simples como ferramenta a ser utilizada sempre que o Diretor Técnico tenha de trabalhar num (novo) projeto específico. Em alguns casos, pode ser sugerido discutir com um colega (por exemplo, o Secretário-Geral, um membro do Departamento Técnico, o Diretor Técnico de um país vizinho ou o Consultor Técnico Regional da FIFA).

## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL: PROJETOS/TAREFAS

*Passe algum tempo a refletir sobre este importante projeto ou tarefa. Utilize a caixa de ferramentas do final de cada capítulo para esta reflexão. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

### Quais são ou serão as suas principais tarefas neste projeto nos próximos meses?

(Quais são as tarefas/desafios?)

### Que conhecimentos ou competências o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

### Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais)

(Quem/Como/Que soluções?)

#### Estabelecer prazos:

Enquadramentos precisos irão:

- servir como instrumento de autoanálise;
- dar apoio individual aos líderes técnicos para projetos especiais;
- garantir a qualidade dos líderes técnicos dentro do futebol;

- melhorar os programas de capacitação dos líderes técnicos no futebol;
- ser um apoio às Associações Membro com processo de recrutamento; e
- apoiar o desenvolvimento sustentável do futebol.

Encontra-se abaixo um exemplo de como a ferramenta poderia ser utilizada numa tarefa concreta (consultar o Capítulo 3).

### Recrutar um Chefe do Departamento da Formação de Treinadores

(Quais são as tarefas/desafios)

- Desenhar o perfil exigido (descrição de funções).
- Seleção dos melhores perfis.
- Entrevistas com os candidatos.
- Obtenção de referências.
- Aprovação do melhor candidato.
- Apresentação e integração.

### Que conhecimentos ou competências irão ajudar o Diretor Técnico a ter um bom desempenho nesta área?

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

- Competências de comunicação (Entrevistar antigos empregadores dos candidatos, principais entrevistas de emprego e de carreira).
- Conhecimento dos padrões internacionais de formação de treinadores (Convenções de treinadores, percursos de formação, aprendizagem e ensino de adultos).

### Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais)

(Quem/Como/Que soluções?)

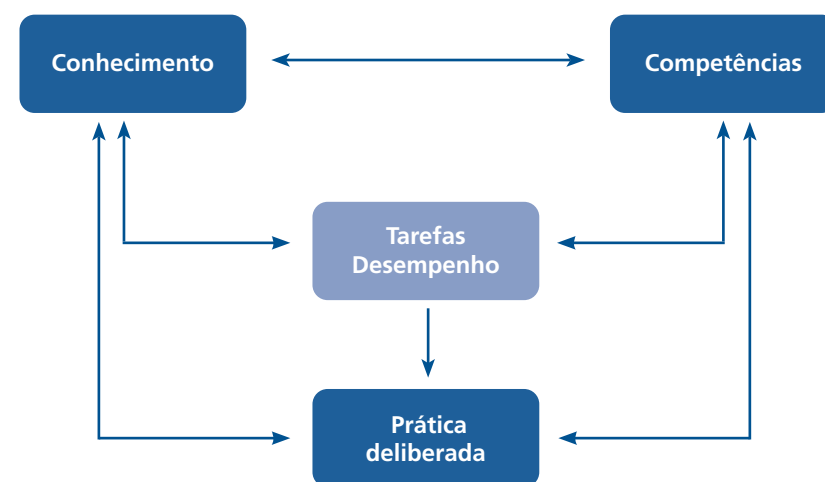
- RH do principal parceiro patrocinador da associação membro -> discussão, workshop.
- SG no seu papel de RH da AM -> discussão, literatura recomendada.
- Literatura -> leitura, estudo.
- DT experiente de outra AM -> chamada Skype, documentos, visita.
- Consultores Regionais da FIFA -> documentação.

#### Estabelecer prazos

## Como desenvolver a competência profissional

Uma vez identificadas as áreas que requerem esforços adicionais, é possível proceder à identificação das melhores ferramentas para colmatar a lacuna. Está disponível uma vasta gama de ferramentas.

- Literatura, publicações
- Internet
- Cursos, seminários, visitas
- Relatórios e apresentações



De um modo geral, há cinco meios que podem ser utilizados:



Autoaprendizagem



Entre colegas



Mentoria



Educação formal



Células de liderança



Ensinar outros



## Autoaprendizagem

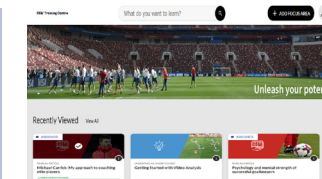
Como a própria palavra diz, a autoaprendizagem é uma prática que permite ao Diretor Técnico evoluir de forma autónoma numa determinada área. Para o fazer, é necessário ter conhecimentos básicos sobre a matéria e reunir elementos adicionais de várias fontes. Um exemplo de autoaprendizagem e autoavaliação é este manual que os Diretores Técnicos podem ler sozinhos, sem outros pré-requisitos. Outros tipos de fontes para autoaprendizagem incluem:

**Publicações da FIFA e das Confederações:** Como mencionado no Capítulo 7, a FIFA e as confederações elaboraram um elevado número de manuais técnicos, cobrindo virtualmente praticamente todos os aspetos técnicos do jogo. Vêm em diferentes materiais de apoio que normalmente combinam texto e vídeos. (A FIFA alterou a sua política relativa à produção de manuais de ensino e relatórios de estudos técnicos. Todos os relatórios de estudos técnicos estão agora no [fifa.com](http://fifa.com) mas não têm uma versão impressa). Nalguns casos, é possível organizar sessões de formação interna com o departamento técnico relevante e participantes externos para analisar em profundidade um aspeto específico do desenvolvimento técnico, mostrando os vídeos e organizando uma discussão.

**Literatura especializada:** existe agora uma abundância de literatura sobre futebol (tanto de gestão como de aspetos técnicos). Muitas grandes associações membro de futebol publicam todos os anos vários livros e manuais sobre formação e outros assuntos. Os diretores técnicos das associações membro mais pequenas devem aproveitar este material e manter-se informados dos documentos disponíveis numa língua que compreendam. Além disso, há centenas de estudos interessantes publicados todos os anos e que estão disponíveis no mercado.

**Internet:** a quantidade de informação e documentos que podem ser encontrados na web é ilimitada. No entanto, deve estar atento à qualidade e à fiabilidade da fonte. As plataformas da Internet especializadas como a que a FIFA está a gerir são especialmente úteis para os diretores técnicos nas associações

Centro de Formação da FIFA



**Cursos e seminários:** A FIFA e as confederações organizam regularmente cursos e seminários para os Diretores Técnicos das associações membro, geralmente com base regional. O novo programa de capacitação técnica da FIFA baseia-se numa importante pedra angular: oferecer apoio de uma forma eficiente, feito à medida das necessidades de cada associação membro.

Estas são as oportunidades para partilhar experiências pessoais, receber informação sobre programas disponíveis e potenciais atividades, bem como para ter acesso às últimas notícias do quartel general da FIFA. Atividades similares são organizadas pelas Confederações. Habitualmente, é entregue material relevante. A utilização diária deste material é uma forma de atualizar as noções que foram destacadas durante os seminários. Os cursos mais personalizados são os cursos da FIFA para Diretores Técnicos de Associação Membro com a participação de Secretários-Gerais.

### 1. CURSOS PADRÃO PARA DIRETORES TÉCNICOS NOVOS

Uma descrição completa do papel do diretor técnico, com módulos de apoio para desenvolver a amplitude de conhecimentos e o conjunto de competências necessárias para o cargo. Esta é uma oportunidade para desenvolver uma rede regional mais ampla dentro da confederação (partilha de conhecimentos, experiência e boas práticas).

#### Critérios de participação

Diretores técnicos que tenham sido nomeados ao abrigo de um contrato a tempo inteiro na associação membro.

### 2. WORKSHOP DE LIDERANÇA E GESTÃO

Uma visão abrangente das capacidades de gestão e administrativas necessárias para ser um diretor técnico eficaz. O workshop inclui planeamento a longo prazo em linha com o plano estratégico das associações membro e oferece as ferramentas para implementar e realizar eficazmente esses planos.

#### Critérios de participação

Os diretores técnicos têm de ter frequentado o programa padrão do curso.

### 3. WORKSHOP TÉCNICO

O workshop abrangerá o conhecimento técnico e os conhecimentos em maior detalhe para acrescer à compreensão essencial dos diretores técnicos. O foco será nas seguintes áreas-chave para o desenvolvimento técnico:

- Formação do treinador
- Desenvolvimento do jogador
- Identificação de talentos

Os títulos dos três cursos de Diretor Técnico da FIFA dão uma indicação das responsabilidades que os Diretores Técnicos têm.

**Relatórios e apresentações:** pode aprender muito ao produzir material para cursos internos, conselhos de administração ou mesmo reuniões de comités, como apresentações em PowerPoint, relatórios ou material didático. Estas atividades também obrigam o Diretor Técnico a analisar e resumir mais detalhadamente as conclusões.

A autoaprendizagem é provavelmente a forma mais comum e mais popular de crescimento profissional. Mas temos de estar conscientes dos limites dos cursos e seminários. Os conhecimentos que podemos ganhar durante esses eventos têm de ser aplicados. Cursos e leitura têm de ser combinados com prática reflexiva, reuniões profissionais e trabalho em rede com colegas para serem o caminho para a excelência.



## Mentoria

A mentoria é uma forma especializada de aprendizagem entre pares. O principal objetivo é melhorar as necessidades individuais de desenvolvimento como os Diretores Técnicos. O mentor é um especialista num campo específico e com formação para dar conselhos, inspirar e trabalhar de diferentes maneiras com o potencial da pessoa acompanhada e a situação específica. Os mentores bem-sucedidos precisam de competências fundamentais como ouvir ativamente, fazer perguntas e estabelecer relações e uma boa mentoria levará a uma parceria de aprendizagem, que é frutuosa para ambos.

O programa de mentoria da FIFA para Diretores Técnicos

### Mentoria individual

Um programa de tutoria individual para o diretor técnico para desenvolver as competências de liderança específicas necessárias para melhorar a prestação de desenvolvimento técnico na associação membro e as suas operações globais.

O foco deste programa será sobre a inteligência emocional e as competências fundamentais de liderança:

- Motivar a si próprios e a outros para conduzir o desempenho.
- Criar uma mudança positiva.
- Definir a direção.
- Aumentar a consciência de si próprios e dos outros.
- Construir a autoconfiança da equipa.
- Gerir com empatia dura para desafiar os outros eficazmente.
- Desenvolver competências nucleares de liderança

#### Critérios de participação:

- O diretor técnico tem de ter um contrato mínimo de dois anos com a associação membro.
- Ele ou ela deve ter de ter frequentado pelo menos um dos cursos ou workshops da FIFA para diretores técnicos.

Todas as candidaturas serão avaliadas numa base individual, mas tem de ser totalmente apoiadas pelo secretário-geral e outras figuras da administração da associação membro.

A aprendizagem envolvida no trabalho quotidiano é provavelmente a forma mais útil de crescimento profissional. Após dois projetos-piloto de tutoria em 2019, a FIFA está a oferecer um programa de tutoria individual para Diretores Técnicos das Associações Membro. Com base numa análise individual das necessidades profissionais do Diretor Técnico, um grupo de especialistas qualificados da FIFA está a liderar estes projetos de "parceria de aprendizagem".





## Células de liderança (desenvolvido através de acompanhamento)

Uma única pessoa não terá todas as competências, conhecimentos e experiência necessários para apoiar o líder técnico individual, mas um grupo de pessoas com conhecimentos e experiência diferentes pode preencher a lacuna. Estas células de liderança formam frequentemente uma parte integrante do processo de mentoria e podem consistir em muitos tipos diferentes de mecanismos de apoio:

Exemplo:

- Amigo objetivo
- Mentor de competências (competências sociais)
- Treinador pessoal
- Chefe do departamento técnico (por exemplo, formação de treinadores)
- Secretário-Geral
- Cientista especializado

A célula de liderança faz geralmente parte integrante do processo de tutoria.



## Entre pares

Outra forma de melhorar profissionalmente é reunir-se com colegas de mente aberta e aprenderem uns com os outros. É preciso que fique claro que esta é uma relação de "amigo objetivo" e uma maneira para ver as decisões através de uma lente diferente. Para ser um relacionamento bem-sucedido, cada parte deve sentir-se confortável a dar e a receber críticas construtivas e a partilhar ideias. A análise, quer seja para jogos nacionais ou internacionais é um domínio típico onde este tipo de comentários pode ser útil. Isto pode ter lugar num ambiente formal (por exemplo, Conferências Pós-Campeonato Mundial da FIFA), ou de forma mais informal a nível local.

O que é importante é que a análise seja organizada de forma estruturada, e é conduzida por pessoas competentes. É chave para salientar que a análise dos jogos não é feita apenas por prazer pessoal, mas tem o objetivo de identificar aspetos técnicos, táticos, físicos e psicológicos que desempenham um papel no desempenho da equipa. Os resultados da análise do jogo acabarão por influenciar a filosofia do futebol que é aplicada ao futebol do país.

A aprendizagem entre pares pode ser feita com colegas do departamento técnico, com diretores técnicos de associações membro vizinhas ou com colegas de diferentes desportos.

Entre pares dentro do departamento técnico: Uma maneira fácil de proceder é pedir a um membro do departamento com um conjunto específico de competências e experiência (por exemplo, treinadores físicos ou treinadores de guarda-redes), para preparar uma breve palestra sobre um determinado tópico, que é depois analisada em grupo. A vantagem desta atividade não é apenas a partilha de conhecimentos e uma análise mais profunda, mas também o desenvolvimento de competências individuais em termos de apresentações públicas, comunicação, consciência e utilização de suportes eletrónicos. Desta forma, cada participante aprende algo, mesmo a pessoa que lidera a sessão. Eventos especiais como torneios ou jogos importantes são ocasiões ideais para se reunirem e aprenderem uns com os outros.

Entre pares com outros Diretores Técnicos: Colegas de outras associações membro são possivelmente as únicas pessoas que sabem em pormenor o que significa ser um Diretor Técnico. Podem dar conselhos com base na experiência e partilhar os seus conhecimentos específicos. Este tipo de par-a-par podem ser organizados à margem de seminários e cursos ou mantidos através de telefone e correio eletrónico. Há também a opção de organizar grupos de contacto e fóruns de discussão utilizando as redes sociais (Facebook, Twitter, meetups, etc.).

Contacto estreito com os Consultores Regionais da FIFA: Uma linha de produção e aberta com os Consultores Regionais da FIFA é sempre uma boa maneira para receber orientação e aconselhamento, bem como ser informado das últimas notícias sobre o desenvolvimento técnico. Estes contactos permanecem frequentemente a nível informal, mas podem ser enriquecidos pela partilha de documentos analíticos ou estudos de casos de outras associações membro.

Entre pares com colegas de outros desportos: Em alguns países pode haver associações membro desportivas tão organizadas como o futebol, ou possivelmente mais (râguebi, basquetebol, críquete) ou o Comité Olímpico Nacional. Entrar em contacto com a pessoa responsável pelo desenvolvimento e aprender com outros desportos é uma forma de melhorar profissionalmente. Além disso, podem desenvolver-se algumas sinergias interessantes, tal como um esforço para a melhoria das instalações ou para facilitar a utilização conjunta de centros técnicos.

Se tiveres oportunidades limitadas de aprender com os outros, no entanto, podes sempre aprender algo sobre ti mesmo: como é que os outros te veem, incluindo os teus talentos e desempenho? A resposta a estas perguntas irá ajudá-lo a identificar lacunas, bem como áreas de aprendizagem futura.



## Ensino formal

O ensino formal é possivelmente a melhor opção em domínios onde existem cursos académicos e se a pessoa tem tempo e recursos para se dedicar a eles. Habitualmente, um Diretor Técnico quererá possuir o mais elevado grau de formação disponível ao nível da Confederação. Além disso, existe a possibilidade de frequentar cursos especializados em formação, treino mental e/ou aptidão física. Quanto mais elevado for o grau de qualificação, maior será a consideração ao Diretor Técnico por parte dos treinadores do país.

O ensino formal pode também concentrar-se em aspetos não técnicos, como a gestão e a comunicação. Existem atualmente vários cursos de ao nível da licenciatura e de mestrado em gestão desportiva, centrando-se numa variedade de domínios relevantes. Antes de se inscrever em qualquer curso, é necessário compreender muito bem qual é o currículo e os resultados esperados e se é relevante para o trabalho diário do Diretor Técnico. Alguns cursos académicos são concebidos de modo a permitir que pessoas que já têm um emprego possam frequentar e participar ativamente (aulas com horário pós-laboral ou aos fins de semana, línguas, e-learning, ou uma combinação dos mesmos).



## Ensinar outros

Uma das formas mais rápidas de aprender algo novo e de o praticar, é ensinar os outros a fazê-lo. Partilhe o que aprendeu com o seu tutor ou nos seus cursos da FIFA com a sua equipa, SG, treinadores ou colegas de trabalho. Pode fazê-lo, forçando-se a colocar uma data de "ensino" no seu calendário ou concordando em conduzir uma sessão de formação formal. Com esses objetivos, a sua aprendizagem estar mais concentrado, irá criar uma cultura de aprendizagem dentro da sua equipa e inspirar a sua Associação Membro a tornar-se numa organização de aprendizagem.

Como Diretor Técnico e líder, é responsável por garantir que todos na sua equipa veem a aprendizagem como parte do seu trabalho. No mundo em mudança onde vivemos, é mais crucial do que nunca que as pessoas continuamente a criar, adquirir e a transferir conhecimentos, ajudando a sua seleção e a Associação Membro a se adaptar ao imprevisível. Aqui estão algumas formas de criar sobre como criar uma aprendizagem de cultura na sua equipa.

- Seja um modelo a seguir: deve voltar de cada workshop ou formação com uma história sobre o que aprendeu. Em vez do típico "foi interessante", seja específico. Pense sobre que competências está mais entusiasmado em desenvolver? Quais as áreas precisa aonde precisa de crescer? Depois partilhe as suas respostas com o resto da sua equipa.
- Celebrar o crescimento e aprender com o fracasso.
- Promover novas experiências: dar missões especiais, permitir que a sua equipa testemunhe o impacto das suas decisões.



## CAPÍTULO 9 - CAIXA DE FERRAMENTAS

Desafios mais frequentes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a consciência sobre as necessidades de formação e aprendizagem.</li> <li>• Encontrar tempo de qualidade para dedicar à autoaprendizagem e autoaperfeiçoamento.</li> <li>• Encontrar a forma mais adequada de rotas de formação contínua.</li> <li>• Explicar a importância do autodesenvolvimento aos colegas e superiores e obter o seu apoio.</li> <li>• Manter os conhecimentos adquiridos e permanecer em contacto com os últimos desenvolvimentos.</li> <li>• Encontrar os fundos necessários para pagar o ensino (formal).</li> </ul>
Conhecimentos e competências necessários:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverança e motivação.</li> <li>• Capacidade de concentração em diferentes tarefas durante o mesmo dia/semana.</li> <li>• Boa capacidade de planeamento a longo prazo.</li> <li>• Humildade e vontade de aprender.</li> </ul>
Apoio da FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores Regionais da FIFA.</li> <li>• Cursos e seminários da FIFA.</li> <li>• Manual da FIFA para Diretores Técnicos de Associação Membro.</li> <li>• Análise dos estudos técnicos das competições da FIFA (consultar fifa.com).</li> <li>• Programa de mentoria da FIFA para Diretores Técnicos.</li> </ul>
Apoio da Confederação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor Técnico da Confederação.</li> <li>• Escritório regional.</li> </ul>



## ENQUADRAMENTO DO CRESCIMENTO PROFISSIONAL: AUTODESENVOLVIMENTO DE ACOLHIMENTO

*Disponha de tempo para refletir sobre a sua situação profissional. Discuta as suas soluções com o seu mentor.*

**Quais são ou serão os seus principais desafios em relação aos próximos meses?**

(Quais são as tarefas/desafios?)

**Que conhecimentos ou competências o ajudarão a ter um bom desempenho nesta área?**

(Pense onde está agora e onde quer/deve estar?)

**Quem o pode apoiar (Secretário-Geral/mentor/célula de liderança/redes adicionais)**

(Quem/Como/Que soluções?)

**Estabelecer prazos:**





O Manual para Diretores Técnicos foi desenvolvido pelo Departamento de Desenvolvimento Técnico da FIFA e com a inestimável contribuição das seguintes pessoas: Hansruedi Hasler, Gareth Jennings, Jurg Nepfer, Philip Carpinteiro Zimmermann, Jenny Ninck, Lenny Lake, Jamie Houchen, Kim Poulsen, Kelly Cross e Karl Lines





**Fédération Internationale de  
Football Association**

**Presidente:** Gianni Infantino  
**Secretário General:** Fatma Samoura  
**Endereço:** FIFA  
FIFA-Strasse 20  
P.O. Box 8044 Zurich  
Suíça  
**Telefone:** +41 (0)43 222 7777  
**Internet:** [www.FIFA.com](http://www.FIFA.com)