



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Relatório de Estágio realizado no Rio Ave F.C.

“A importância de um departamento de scouting no futebol de formação”

Relatório Final de Estágio elaborado com vista a obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto

Orientador:

Professor Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente: Doutor Carlos Pinheiro Colaço - Presidente

Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino - Vogal

Doutor Jorge Manuel Castanheira Infante - Vogal

Sebastião Santos - 2015511

2018

Agradecimentos

O finalizar deste relatório corresponde ao término desta etapa que foi o Mestrado em Gestão do Desporto, com vista à obtenção do grau de Mestre. Trata-se de uma etapa muito importante na minha vida académica, a qual não teria atingido sem o apoio de várias pessoas.

Primeiramente quero agradecer aos meus pais, Isidra e Mário Santos, por todo o apoio dado nesta minha etapa. Da mesma forma às minhas irmãs, Carlota e Inês Santos, por todo o amor e carinho dado ao longo deste processo.

À Maria pela ajuda, amor, carinho e suporte em todos os momentos, fossem eles bons ou maus.

Ao Pedro Cunha, por acreditar e me ter aberto as portas do futebol e me ter apoiado em todos os momentos no meu percurso no Rio Ave F.C.. Igualmente na minha etapa no Rio Ave, devo muito ao Francisco Costa (François), pela ilimitada confiança no meu trabalho e por toda a orientação em todos os dias do meu estágio.

Ao Pedro Prieto, por todas as horas de trabalho e paciência, sem o qual não era possível criar a plataforma de base de dados, essencial neste projeto.

Os meus amigos, que estão sempre a meu lado em todos os momentos da minha vida, inclusive nesta etapa, foram essenciais para que a conseguisse ultrapassar.

Ao Professor Rui Claudino devo também um grande agradecimento, por aceitar e me orientar ao longo das etapas chave deste relatório.

À instituição do Rio Ave F.C. e a todas as suas pessoas devo igualmente um especial agradecimento, pela oportunidade e apoio que me foi dado durante todo este processo.

Por fim, ao Ricardo Batista e ao Marcelo, por estarem sempre comigo, mesmo não estado cá.

A todos, obrigado!

Resumo

Num desporto cada vez mais competitivo como o futebol, a deteção, seleção e captação de jovens talentos é cada vez mais um fator essencial para o sucesso futuro das organizações nele inseridas. Como tal, a existência de um departamento de scouting autónomo torna-se essencial.

Nesse sentido, a realização deste trabalho surge no âmbito do estágio efetuado no setor de futebol de formação do Rio Ave Futebol Clube, que teve a duração aproximada de 5 meses e tem como objetivo demonstrar as dinâmicas da criação de um departamento de scouting autónomo, para este setor específico do clube.

O Rio Ave F.C. tem evoluído de forma ímpar na formação em Portugal, sendo por isso um clube com uma necessidade premente de um departamento deste género e, simultaneamente, uma organização apetecível para aperfeiçoar os meus conhecimentos na área.

As conclusões apresentadas ao longo do relatório são resultantes da presença diária nas instalações do clube, da bibliografia consultada, do contacto com profissionais da área e da reflexão pessoal. Assim, entende-se que a existência de um departamento de observação e deteção de talento – suportado por uma base de dados que englobe os jovens talentos da área geográfica do clube – é essencial para a competitividade de um clube da dimensão do Rio Ave, no seu setor de formação; que a presença dessa mesma base de dados facilita que o clube esteja preparado para preencher os seus plantéis em qualquer altura, face às constantes mudanças comuns no futebol; ou que o processo de identificação e seleção de talento está associado a características (físicas, psicológicas, técnicas ou táticas) inerentes à idade e escalão do atleta.

Palavras chave: Rio Ave, scout, formação, futebol, talento, rendimento, departamento.

Abstract

In such a competitive sport like football, the investigation and selection of new young talent has become more and more essential for the success of organizations involved in it. For this to happen, it is crucial the existence of a scouting department with its own autonomy.

This project came about in the sequence of the internship with the youth academies in Rio Ave Futebol Clube. This lasted five months, with goals of demonstrating the different methods used and its process in creating a self-sufficient scouting department.

The Rio Ave F.C. has evolved in a very distinct and positive way with the Youth Academies compared to other teams in Portugal. For that reason, it's a football club that has pressing necessities for this kind of department in which I wanted to be involved and explore. This gave me the opportunity to improve my knowledge and opened me to more challenges.

The conclusions presented throughout the report are due to the everyday presence and work in the club; the research, which can be found in bibliography; the opportunity to observe and learn from professionals in the subject and personal response and reflection on the matter. Thus, it is understood and vital the existence of a department specified to observe and scout talent – supported, of course by a data base which will include all the young talent present in that geographical area – considering the high competitiveness among other teams. This data base will allow the club to be ready to fill the squads at any given time, due to the constant and usual changes in football. Furthermore, it is important for talent's identification and selection process, associated to several characteristics (physical, psychological, technical or tactical) and the athlete's age and sector.

Keywords: Rio Ave, scout, youth teams, football, talent, efficiency, department.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	2
<i>Resumo</i>	3
<i>Abstract</i>	4
<i>Índice de Figuras</i>	6
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i>	7
1. <i>Introdução</i>	8
1.1. <i>Caracterização geral do estágio</i>	8
1.2. <i>Finalidade e Processo de Realização do Relatório</i>	9
2. <i>Revisão da Literatura</i>	10
2.1. <i>Seleção de talentos</i>	10
2.2. <i>Criação de um departamento</i>	12
2.3. <i>O Scouting</i>	13
2.4. <i>Business Process Management (BPM)</i>	14
3. <i>O Rio Ave F.C.</i>	16
3.1. <i>O futebol de formação do Rio Ave F.C.</i>	16
3.2. <i>Infraestruturas do Rio Ave F.C.</i>	17
3.3. <i>Dinâmicas de recrutamento de atletas na formação do Rio Ave F.C.</i>	18
3.4. <i>Missão, Visão e Organigrama do Rio Ave F.C.</i>	19
4. <i>Contexto Legal</i>	21
5. <i>Realização da Prática Profissional</i>	22
5.1. <i>Ações propostas</i>	22
5.2. <i>Dificuldades encontradas</i>	24
5.3. <i>O processo de criação do Departamento</i>	25
5.4. <i>Base de Dados</i>	31
5.5. <i>Resultados apresentados</i>	39
6. <i>Conclusão</i>	44
7. <i>Referências bibliográficas</i>	46
8. <i>Anexos</i>	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Diagrama do código do talento (Coyle, 2009, p. 223).....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2: Projeto de remodelação Centro Treinos.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3: Organigrama Formação Rio Ave F.C.</i>	<i>19</i>
<i>Figura 4: Exemplo de plantel para época 2017/2018 (a azul as contratações).....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 5: Pareceria Quest/Rio Ave</i>	<i>28</i>
<i>Figura 6: Exemplo da base de dados criada em Excel.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7: Imagem de entrada no site da base de dados (página web).....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 8: Imagem de entrada na plataforma de criação e edição de dados (webapp).....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 9: Exemplo de email gerado quando criado novo perfil de jogador</i>	<i>35</i>
<i>Figura 10: Criar Perfil de Jogador na Base de Dados</i>	<i>36</i>
<i>Figura 11: Criar Relatório de Jogador na Base de Dados</i>	<i>37</i>
<i>Figura 12: Pesquisar Jogador na Base de Dados</i>	<i>37</i>

Lista de Abreviaturas e Siglas

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

BPM – Business Process Management

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

EF – Entidades Formadoras

ESMAD – Escola Superior de Media Artes e Design

1. Introdução

“O scouting tem sido uma ferramenta preponderante para a evolução e conhecimento do jogo” (Mendes, 2016, p. 19). Tendo em conta a quantidade de dados, informação e conhecimento acessível a todos nos dias de hoje (Mendes, 2016), traduzindo-se num avanço do nível das ferramentas de scouting atuais, assim como a um cada vez mais homogéneo conhecimento do jogo existente, é exigido às pessoas ligadas ao jogo um “protagonismo enorme, devendo por isso mesmo corresponder sob variadíssimas formas para fazer face à responsabilidade que lhes é frequentemente imputada” (Correia, Ribas & Silva, 2015). Assim, esses agentes estarão preparados de melhor forma para lidar com situações inesperadas, mas comuns no futebol, tais como a perda de um determinado jogador e a capacidade para o substituir no curto prazo.

Tendo um departamento de scouting organizado e em atualização constante, mais rapidamente se consegue dar resposta a estas situações inesperadas, algo essencial para os clubes de hoje em dia.

Desta forma, este estágio surgiu com o intuito de conjugar os conhecimentos em scouting e gestão, dando origem ao presente documento.

1.1. Caracterização geral do estágio

Através do protocolo assinado entre a Faculdade de Motricidade Humana e o Rio Ave Futebol Clube, realizámos o estágio no setor de formação do futebol do clube. Este estágio teve a duração de 5 meses, entre Fevereiro e Julho de 2017.

Pelo facto de já termos passado pelo clube com funções de observação de jovens atletas com talento, e aliando esse facto com os conhecimentos na área da gestão, fomos convidados a estagiar no clube, com a função de organizar e liderar um departamento de scouting autónomo, para o futebol de formação do Rio Ave. Até aqui o scouting neste setor funcionava sob orientação do coordenador técnico da formação, com o apoio dos treinadores dos diversos escalões que iam observando os atletas contra os quais jogavam e, esporadicamente, iam observar atletas referenciados.

Além da função principal de organizar o departamento, durante o estágio foram desenvolvidas outras funções complementares, como o apoio direto à coordenação do departamento de futebol da formação, a composição dos plantéis, o contacto com pais

de atletas, apoio da marcação de treinos (nomeadamente do departamento de Guarda Redes), entre outras.

1.2. Finalidade e Processo de Realização do Relatório

Com vista à finalização do Mestrado em Gestão do Desporto na FMH optamos pela realização do estágio – e respetivo relatório - em detrimento de uma dissertação. Esta opção deveu-se essencialmente ao desejo de entrar profissionalmente numa área do Desporto (nomeadamente do futebol), o que pode abrir possibilidades de emprego futuras nesta área.

O presente relatório tem como principal finalidade descrever a atividade profissional realizada ao longo dos cinco meses desse estágio. Incorpora também uma reflexão pessoal sobre os assuntos relacionados, suportados pela revisão da literatura associada, que serve igualmente de apoio para as conclusões retiradas.

Dentro dessa descrição da atividade profissional, há também o objetivo de apresentar e explicar o processo de criação e funcionamento de uma base de dados que será utilizada no futuro para facilitar e automatizar o máximo possível este departamento.

2. Revisão da Literatura

De forma a melhor enquadrar os temas falados ao longo do relatório, apresentamos um conjunto de definições e conceitos, usando autores de diversas áreas, do futebol à gestão.

Optámos por falar um pouco do que é o talento e a sua evolução, tentando fazer uma adaptação à perspetiva do futebol. Falamos igualmente do que é o scouting, as suas diversas áreas e alguns caminhos apontados de como se deve criar um departamento de scouting autónomo. Por fim, e com o objetivo de associar o scouting à gestão (que é a área do mestrado), foi explorado o conceito de Business Process Management, onde foi possível associar esse conceito a várias das tarefas efetuadas no estágio.

2.1. Seleção de talentos

“Detetar o talento desportivo e prever a longo prazo os seus resultados no alto rendimento é bastante complexo” (Ferrer, Moreno & Moreno, 2008, p. 29).

Daniel Coyle (2009) fala-nos do conceito da mielina, a célula do treino intensivo. Resumidamente, trata-se de uma célula que pode ser considerada a chave para todo tipo de aprendizagem, atuação e reação. Esta, para ser ativada, depende da repetição intensiva, sendo que “o treino intensivo é alimentado pela realização do um estado primário, um estado onde nos encontramos atentos, sedentos, focados e até desesperados” (Coyle, 2009, p. 56). Este conceito aplica-se a todas as áreas, sendo que o talento desportivo também é, naturalmente, afetado pelo mesmo.

Assim, para o talento disparar, é necessário um treino repetitivo, mas específico (figura 1).

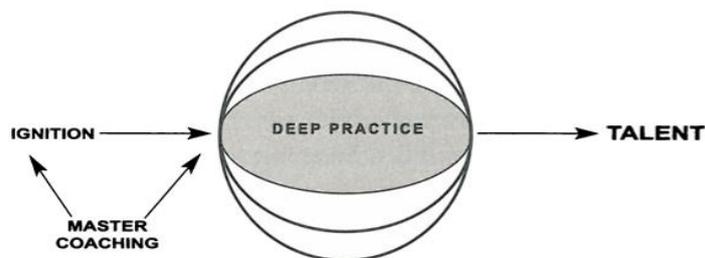


Figura 1: Diagrama do código do talento (Coyle, 2009, p. 223)

Coyle (2009) fala-nos ainda das três regras do treino intensivo: desfragmentar o treino, repetir e aprender a sentir. Estas são as três etapas para um treino intensivo efetivo.

A mielina funciona num único sentido, ou seja, depois de “isolado o circuito de destreza, não se pode desisolar (exceto através do envelhecimento ou da doença)” (Coyle, 2009, p.56). Esta é a razão para ser difícil quebrar hábitos, sendo uma das razões para a idade ser tão importante no treino intensivo, uma vez que nas crianças a mielina aparece numa série de ondas, “criando períodos críticos durante os quais o cérebro está extraordinariamente recetivo à aprendizagem de novas destrezas” (Coyle, 2009, p.57), ondas essas que duram até aos 30 anos. Por isso a aposta em jovens talentos, de preferência o mais próximo possível do seu início de prática, ser tão importante. O autor mais nos explica que no treino intensivo temos de errar para subir o nível, algo mais suscetível de acontecer num contexto diário de treino ao alto nível, com os melhores, saindo da zona de conforto.

Por outro lado, Manso (2003) refere que está cada vez mais expandida a ideia de que uma seleção de talentos desportivos em idades demasiado precoces possa não garantir um tão elevado êxito final da seleção. Isto porque essa precoce seleção pressupõe um risco potencial elevado nas variáveis mensuráveis que se podem utilizar e não compensar esse risco, em detrimento de uma seleção mais tardia.

Ferrer et al. (2008) difere a seleção entre antes e depois da puberdade, que se dá normalmente entre os 13 e os 15 anos de idade. Segundo os autores, antes da puberdade o destaque deve ser dado às capacidades de coordenação dos jovens, sendo sempre avaliados os outros fatores de rendimento. Depois da puberdade, estando já os atletas mais desenvolvidos fisicamente, os fatores de rendimento devem ser olhados ainda com mais destaque, já que há uma projeção a menor prazo, até se chegar ao futebol sénior.

Com base nestes conceitos, nomeadamente os da mielina e treino intensivo, torna-se essencial a busca pelo talento o mais cedo possível para a formação do Rio Ave. Algo que já está a acontecer e será ainda mais evidente ao longo dos próximos anos.

2.2. Criação de um departamento

Somos 16 pessoas e cada uma tem a obrigação de acompanhar vários campeonatos. Dividimos o ano em duas partes. A primeira parte vai de agosto a dezembro e aí dedicamo-nos a algo a que chamo de 'futebol bruto', ou seja, vemos jogos e mais jogos para engordarmos a nossa base de dados.

(Monchi, 2017)

A criação de um departamento de observação no futebol pressupõe a cooperação de uma equipa de número relativamente elevado de observadores. Ainda segundo Monchi (2017), depois de observados os jogadores e enriquecida a base de dados, essa equipa de observadores analisa mais pormenorizadamente os atletas identificados, sendo que há a especial atenção de diferentes analistas analisarem o mesmo jogador nessa altura, e em diferentes circunstâncias. Isto para que a taxa de sucesso seja superior.

Para que se chegue a este nível de coordenação num departamento de observação, é necessário um nível grande de organização.

Para Ferrer et al. (2008, p. 187), este é um departamento “encarregue de gerir e controlar todo o processo seletivo, assim como conduzir o trabalho a um enquadramento adequado com a estrutura funcional do processo formativo do clube” e segue as seguintes fases de observação e seleção do talento:

- Observação – seja localmente ou por vídeo, em jogo ou treino;
- Deteção – que possibilite ao clube a integração do atleta numa base de dados para que em seguida o acompanhe;
- Seleção de talentos desportivos – baseado na observação efetuada e em testes específicos, e tendo em conta o falado no ponto anterior, avançar para a escolha dos talentos;
- Formação de jovens talento – já com o jovem incorporado no clube.

Assim, e ainda segundo os mesmos autores, deve haver a seleção de um grupo de observadores e, com eles, uma unificação de critérios de observação. Para tal é essencial a criação de um documento base de observação.

2.3. O Scouting

A palavra scouting de origem inglesa, deriva da palavra scout que significa observar. Nos dias de hoje, é bastante comum ouvirmos este termo nas mais diversas áreas do mercado, sendo cada vez mais uma das chaves do sucesso. Na área desportiva, podemos enquadrá-la em duas áreas distintas, a observação individual ou coletiva (Mendes, 2016, p. 39)

Vamos, desta forma, centrar o nosso foco na análise individual, que foi a base do estágio realizado.

Durante um jogo de futebol, os observadores memorizam apenas cerca de 30% das ações chave decorridas ao longo da partida (Ventura, 2011). Isto torna ainda mais premente a necessidade já referida de criar um documento base de observação.

Trata-se de um documento essencial ao scouting e o mesmo deve avaliar critérios técnicos, táticos, físicos, psicológicos, médicos e sociais (Ferrer et al., 2008). Newell (1986) fala-nos, além destas, em características morfológicas (força, velocidade, resistência), fazendo uma maior distinção entre os critérios.

Nestes critérios, há parâmetros essenciais na avaliação do jovem futebolista, entre os quais a velocidade com bola; controlo de bola orientado e jogo ao primeiro toque; precisão de passes; potência e precisão de remate; ações técnicas adequadas ao espaço e tempo, entre outras (Ferrer et al., 2008). Também imprescindíveis são as ações quando o jogador é confrontado com situações inesperadas, a sua capacidade de tomada de decisão, a capacidade de liderança e a sua falta de receio de errar (Mendes, 2016). Estes são atributos mais do foro mental, e essenciais em qualquer atleta de qualquer idade.

A análise de um jogador, segundo Garganta (2000), pode ser quantitativa ou qualitativa. A quantitativa foca-se em dados (número de passes, cruzamentos, remates, etc.), resultados (golos) e ações técnicas; a qualitativa foca-se na organização, análise de seqüências e unidades táticas. O ideal é conjugar as duas perspetivas de análise na observação de um atleta ou jogo.

O scouting pode ser aplicado a um jogador da própria equipa ou a um jogador de equipa adversária (Mendes, 2016), sendo que a observação interna (jogador da nossa equipa) tem como objetivo a análise da evolução dos nossos planteis, enquanto a observação externa (jogador de equipa adversário) tem como propósito a possibilidade de futura incorporação do atleta no nosso plantel (Ferrer et al., 2008).

2.4. Business Process Management (BPM)

Definido por Jeston e Nelis (2014, p. 4) como “uma disciplina da gestão focada em usar processos de negócios como um contributo significativo para que os objetivos da organização sejam atingidos através do aperfeiçoamento, gestão de desempenho contínuo e administração de procedimentos de negócios essenciais”, o BPM pode ser visto como um conjunto de procedimentos de gestão organizacional, que nos proporciona a criação de valor na conversão de inputs em outputs, contribuindo para a resolução de problemas de forma rápida e conseqüente redução de desperdícios .

Para que esse incremento de valor seja possível, é essencial que sejam seguidos certos comportamentos, conforme o referido. Entre os quais: a documentação das principais atividades a realizar; a divisão de tarefas chave de forma horizontal; a sistematização dos procedimentos, para garantir a disciplina, consistência e replicabilidade da performance de qualidade; a quantificação como forma de avaliação da performance individual (Zairi, 1997). Todos estes procedimentos são essenciais para que todos os funcionários estejam focados em incrementar valor para o consumidor (que, neste caso concreto é o clube, o Rio Ave F.C.). Assim, o BPM tem de ser inspirado pelas melhores práticas, de forma a garantir uma competitividade superior, sendo o mesmo associado às normas de gestão de qualidade. Aplicando estes comportamentos ao dia-a-dia do estágio no Rio Ave, temos exemplos da documentação das principais atividades a realizar e realizadas (organização dos jogos a observar; relatórios de jogadores; base de dados criada; guião para a entrevista dos estagiários da Quest); de como tarefas chave foram divididas de forma horizontal (com o estagiário Pedro Dias) ou da sistematização de procedimentos (os relatórios uniformes para avaliação de jogadores e a lista de características procuradas nos atletas a observar). Todos estes exemplos serão falados e/ou apresentados no capítulo 5, que se refere à realização da prática profissional.

Van der Aalst (2013) vê o BPM como o instrumento que combina o conhecimento da tecnologia de informação e o conhecimento das ciências da gestão, aplicando-os num processo de gestão, de forma a gerar os melhores resultados. Também Jeston e Neils (2014) consideram a tecnologia essencial na gestão organizacional. Contudo defendem que é possível, apesar de difícil, que os sistemas de BPM sejam úteis e atinjam os seus objetivos sem estarem em ambientes tecnológicos. Os relatórios que foram usados como uma importante forma de avaliação dos jogadores observados ao longo do estágio e a base de dados que foi sendo criada (ambos temas explorados mais profundamente no capítulo 5) são um bom exemplo da tecnologia útil a estes sistemas de BPM. Sem tecnologia seria possível construí-los na mesma, mas sem a mesma eficiência.

Assim, o BPM pode igualmente ser descrito como uma atividade que representa os processos de uma organização. Tem uma ampla área de ação, que engloba a automatização e análise de processos; a gestão de operações e a organização do trabalho (Van der Aalst, 2013).

Voltando a enquadrar na prática profissional do estágio descrito, isto pode corresponder a atividades que evitem a informação duplicada, potenciem a organização de informação ou ajudem à criação de valor. Sempre com o auxílio das mais diversas ferramentas, entra as quais as ferramentas tecnológicas.

Podem ser dados mais exemplos práticos destes casos, verificados durante o estágio realizado. Entre os quais a organização de relatórios de jogadores referenciados que levou à criação da base de dados; a gestão e organização do tempo e definição de prioridades relacionadas com a observação de jogos; a seleção de estagiários para fortalecerem a equipa de observação do clube; a análise e avaliação dos plantéis do Rio Ave e posterior decisão quanto a possíveis reforços ou a criação de uma rede de contactos que facilitou o acesso a informação dos jogadores referenciados, entre os quais a forma de contacto com os pais.

Todas estas atividades foram essenciais para o processo de criação de valor que este departamento pretende dar ao setor de formação do clube.

3. O Rio Ave F.C.

O Rio Ave Futebol Clube foi fundado em 1939 pelos vila-condenses João Pereira dos Santos, Albino Moreira, João Dias, Ernesto Braga e José Amaro, tendo o clube como primeiro Presidente João Resende dos Santos.

O Estádio da Avenida, primeiro estádio do clube, acolheu as equipas do Rio Ave entre 1939 e 1984.

Na época de 1979/1980 deu-se a estreia do clube na I Divisão Nacional. Quatro anos mais tarde, o clube atingiu a primeira presença na final da Taça de Portugal, um dos pontos mais altos da sua história. Nesse mesmo ano, a 13 de Outubro de 1984, foi inaugurado o Estádio dos Arcos, atual estádio do clube.

Atualmente, além de duas presenças em finais da Taça de Portugal (ao feito da época 1983/1984, o clube repetiu a presença na época 2013/2014) e uma presença na final da Taça da Liga (2013/2014), o Rio Ave é já um clube estabelecido na I Liga portuguesa, contando já com 10 presenças consecutivas na competição, além de 2 apuramentos para a Liga Europa. Juntando este desempenho recente à boa situação económica do clube, pode dizer-se que o clube vive, nos dias hoje, o seu melhor e mais estável momento.

O Rio Ave conta ainda no seu currículo com a conquista de 2 títulos da II Liga Portuguesa e 3 da extinta II Divisão.

3.1. O futebol de formação do Rio Ave F.C.

No término da época 2016/2017, o Rio Ave contava com 12 equipas de competição nos escalões de formação, divididas no seu próprio escalão entre equipa A e equipa B. Duas equipas de Juniores (sub19 e sub18), duas de Juvenis (sub17 e sub16), duas de Iniciados (sub15 e sub14), três de Infantis (sub13, sub13B e sub12 futebol de 9), duas de Benjamins (sub11 e sub11B) e uma de Escola sub10. Para a época 2017/2018 está confirmada a criação de uma equipa B, que servirá de ponte entre os escalões de formação e a equipa sénior do clube, uma lacuna até à data. Este escalão irá competir na Divisão de Elite – Pro Nacional, distrital do Porto.

Além destes escalões, o clube conta com vários atletas que estão inscritos e evoluem nas equipas da Escola lazer do clube, que não são equipas de competição mas

formam atletas jovens, alguns dos quais evoluem e passam a integrar as equipas de competição.

Em todos os escalões estas equipas competem no patamar mais alto possível. As equipas A de Juniores, Juvenis e Iniciados jogam os campeonatos nacionais das suas categorias e as respetivas equipas B a 1ª divisão distrital. Nos escalões abaixo, as equipas competem sempre na 1ª divisão distrital (2ª divisão em caso de equipa B) da categoria, uma vez que nesses escalões ainda não existe competição nacional. Em todos estes escalões, seja na competição nacional ou distrital, o Rio Ave compete sempre para chegar às fases finais, algo que já se tornou hábito ao longo dos últimos anos. Isto confere uma estabilidade competitiva muito importante para a formação do clube e para a evolução dos atletas.

3.2. Infraestruturas do Rio Ave F.C.

Além do já referido Estádio dos Arcos, inaugurado em 1984, o clube conta ainda com três campos de treino (2 dos quais sintéticos) para o uso da formação, campos esses que se encontram ao lado do Estádio do clube. Usufrui também, através de uma parceria, de uma residência (localizada numa colónia de férias) onde alberga atletas da formação que precisam de alojamento. Atualmente essa parceria permite a que o clube possa dar alojamento a até 10 atletas.

O Rio Ave tem, contudo, um projeto para aumentar e melhorar a sua área de treinos, essencialmente no setor da formação, como se pode verificar na figura 2.

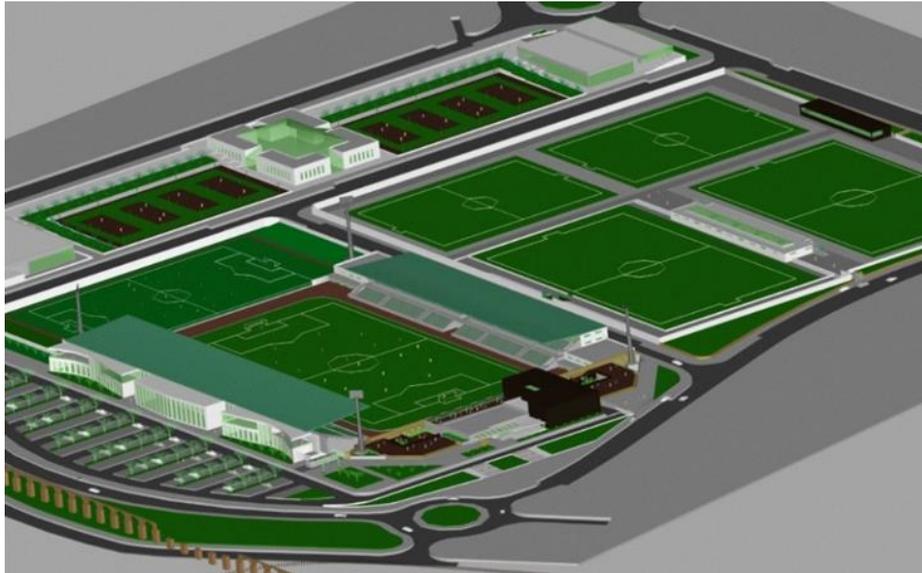


Figura 2: Projeto de remodelação Centro Treinos

Além do aumento do número de campos de treinos (onde se prevê a construção de mais um campo de futebol de 11 e um de futebol de 7), este projeto visa igualmente remodelar toda a estrutura do futebol de formação do clube, dando mais qualidade e conforto a vários níveis. Nisso inclui-se a mudança de um dos relvados sintéticos, realocação da estrutura administrativa da formação, construção de novos balneários, entre outros aspetos. Inclui-se igualmente neste projeto a construção de uma residência para os atletas na parte Sul do Estádio, conforme se pode ver na figura 2.

3.3. Dinâmicas de recrutamento de atletas na formação do Rio Ave F.C.

A colónia, conforme referido no ponto anterior, pode albergar até 10 atletas que integrem os quadros de formação do Rio Ave e cuja residência seja incompatível com o transporte para os treinos e jogos do clube.

Esse transporte é, em alguns casos, fornecido pelo clube, que possui carrinhas para transportar os atletas desde pontos de encontro em quatro cidades (Porto, Maia, Trofa e Esposende), sendo que em algumas delas (Porto, por exemplo), essas carrinhas fazem duas paragens. Contudo, o Rio Ave só fornece transporte para atletas que estejam compreendidos entre os escalões sub13 e sub17, inclusive.

Esta dinâmica permite que o recrutamento de atletas seja mais alargado, o que, em conjunto com o crescimento do clube, facilita o poder argumentativo sobre os pais dos atletas.

3.4. Missão, Visão e Organigrama do Rio Ave F.C.

Para uma organização definir a sua missão tem de ter noção do seu espaço social, para saber a quem se está a dirigir, devendo saber o porquê da sua existência e a quem vai beneficiar (Pires, 2007). Nesse sentido, o departamento de futebol de formação do Rio Ave tem como missão promover o crescimento desportivo e social da comunidade, formar o jovem futebolista e formar atletas para a equipa sénior.

Por seu lado, a visão “enquadra a atitude da organização em relação às suas perspetivas de futuro” (Pires, 2007, p. 202). A promoção do desporto, o crescimento e desenvolvimento do clube, a organização e filosofia do clube e o modelo de jogo são os pilares da visão deste departamento.

A estrutura de uma organização é adaptada à sua missão, ideologia ou aos seus valores (Pires, 2007). Assim, e tendo em conta a experiência que tive nestes meses no Rio Ave F.C., elaborei um organigrama que representa o funcionamento do departamento de futebol de formação do clube na época 2016/2017 (figura 3).

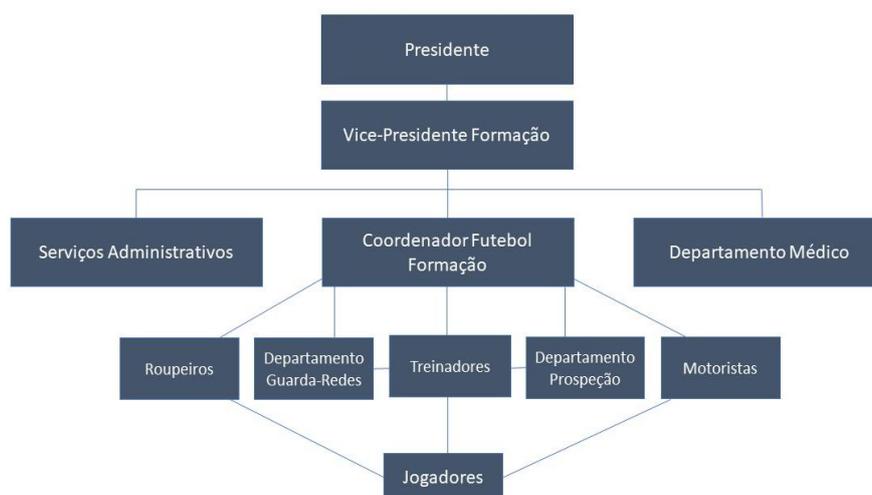


Figura 3: Organigrama Formação Rio Ave F.C.

Nele, vemos que sob a liderança do Presidente António Silva Campos e do vice-presidente responsável José António, o futebol de formação do clube era coordenado por Francisco Costa. Este era responsável por toda a parte técnica do setor, desde escolha de treinadores, jogadores, modelo de jogo, entre outros. Abaixo temos os treinadores de todos os escalões, que interagem diretamente com o coordenador; o

departamento de Guarda Redes, liderado por César Gomes (igualmente treinador dos Guarda Redes da equipa sénior), responsável pela coordenação dos treinadores de Guarda Redes da formação, assim como pela referenciação e contratação de Guarda Redes vindos de fora; os roupeiros e motoristas. O Departamento de Prospecção, também sob a supervisão direta do coordenador Francisco Costa, é liderado por mim, Sebastião Santos, que tive como função, na realização deste estágio, a reorganização do mesmo. Este departamento tem como objetivo referenciar, avaliar e contratar jovens jogadores que se destaquem noutros clubes, para completarem a sua formação no Rio Ave, conforme explicado ao longo deste relatório.

Os Serviços Administrativos têm como figura central João Pereira e contam com mais duas pessoas. Através destes serviços procede-se à comunicação com atletas e pais, organização de eventos e jogos, comunicação com o futebol profissional, inscrição de atletas, entre outros.

No Departamento Médico incluem-se o médico do clube, fisioterapeutas e massagistas.

4. Contexto Legal

O Rio Ave F.C. é um dos 17 clubes certificados pela Federação Portuguesa de Futebol como entidade formadora, para a época 2016/2017, segundo a Listagem de Entidades Formadoras Certificadas 2016/2017 da FPF (2017). O que, de acordo com o artigo 28º número 1 do Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras da FPF (2017) – que refere que “os clubes e sociedades desportivas que, na época desportiva 2015/2016, procederam à sua autoavaliação e foram consideradas, nos termos do artigo 10º do presente Regulamento, como EF Certificadas para as épocas 2016/2017 e 2017/2018, mantêm a condição de EF Certificada durante a época desportiva de 2018/2019” – confere a certificação para as épocas seguintes.

Esta certificação, cujo procedimento é obrigatório para todas as sociedades desportivas que participem em competições profissionais de futebol, permite aos clubes abrangidos registar contratos de formação desportiva na Federação Portuguesa de Futebol, conforme o mesmo Regulamento, artigo 4º.

Para que a certificação seja aceite, a entidade tem de respeitar determinados critérios, segundo o artigo 6º, número 2, do Regulamento. São eles critérios de: ordem de planeamento orçamento; estrutura organizacional; recrutamento; formação desportiva; acompanhamento médico; formação pessoal e social; recursos humanos; instalações e produtividade.

Depois de avaliados os critérios, há quatro decisões possíveis (artigo 9º, número 1): entidade formadora certificada (onde se enquadra o Rio Ave); certificação com reservas; entidade em processo de certificação e entidade não certificada. Nestas importa referir que as entidades inseridas na certificação com reservas têm de preencher determinados requisitos, ficando nesse caso com a certificação atribuída por duas épocas, onde podem registar novos contratos de formação desportiva, segundo o artigo 11º.

O registo de jogadores nos escalões de formação segue um regime de quotas para inscrições e transferências, conforme as tabelas 3 e 5 do Comunicado Oficial n.º da FPF (2017).

5. Realização da Prática Profissional

Tendo como base os cinco meses de estágio realizado, com vivências no dia a dia da organização, apresentaremos neste capítulo a descrição da prática profissional ao longo desse tempo.

No decorrer desse período encontramos várias dificuldades normais no início de um processo de criação e organização de um departamento.

Além dessas dificuldades, serão também descritas as atividades desenvolvidas durante o processo, assim como os documentos de apoio às mesmas, apresentando igualmente os resultados do trabalho efetuado neste período. Neste caso, o resultado mais visível são os atletas contratados sob a nossa supervisão.

Também o processo de criação e funcionamento de um sistema de informação (base de dados) será apresentado, sistema esse que ajudará a otimizar a atividade deste departamento.

5.1. Ações propostas

A função que nos foi proposta aquando da solicitação deste estágio foi a organização de um departamento de scouting autónomo para o futebol de formação do Rio Ave F.C., conforme já referido. Esse foi o principal objetivo destes meses de trabalho.

Contudo, diferentes funções foram sendo destacadas em função do dia-a-dia passado no clube, assim como outras assumidas por iniciativa própria.

Assim, durante o período em questão, foi-nos proposto que efetuássemos uma observação e análise dos plantéis de todos os escalões entre os sub10 e os sub19, para dessa forma apoiar na conceção desses plantéis para a época seguinte. Usando os conhecimentos que tínhamos de atletas potencialmente reforços, colaborámos no sentido de avaliar as melhores opções entre o que o clube possuía e os jogadores que podia acrescentar.

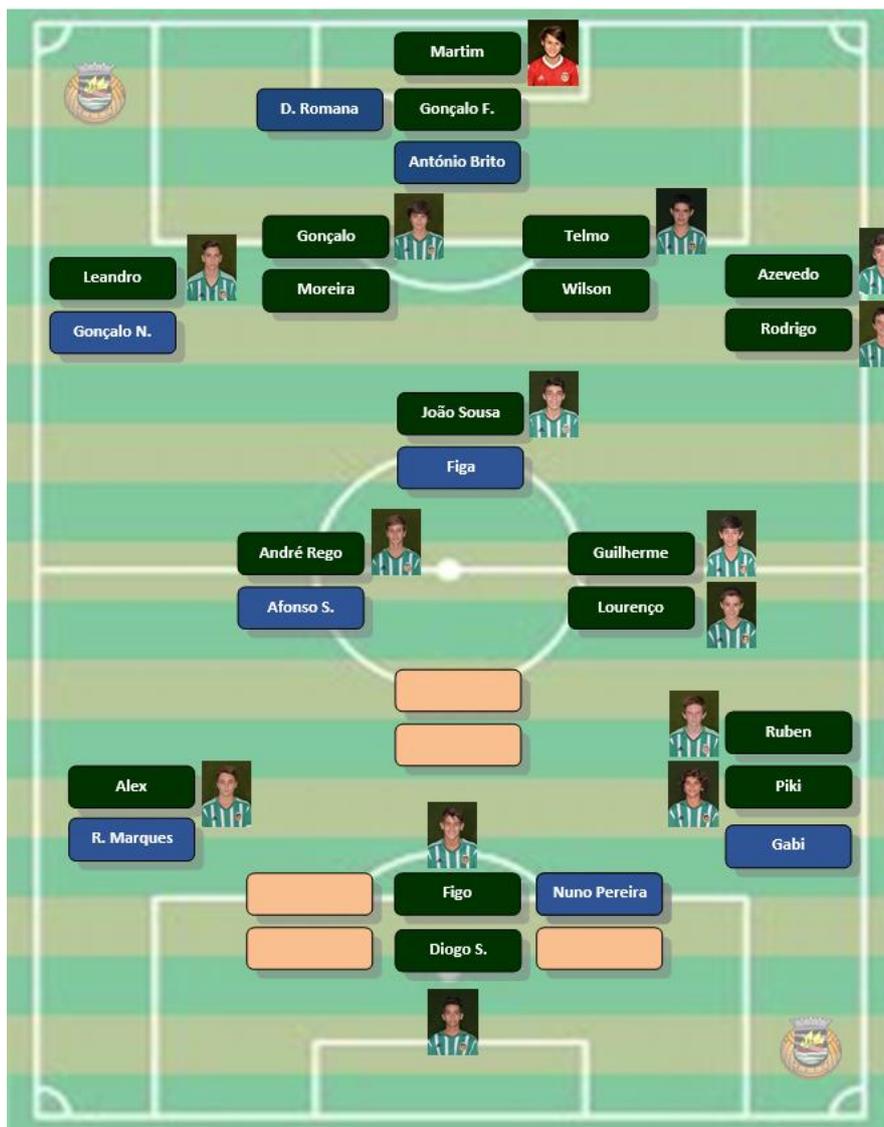


Figura 4: Exemplo de plantel para época 2017/2018 (a azul as contratações)

Houve um apoio da nossa parte no sentido de agendar treinos para a observação de jovens de outros clubes que pudessem interessar ao clube, tanto de jogadores de campo como de guarda-redes, estes em sintonia com o respetivo departamento.

Paralelamente, mas sempre em sintonia com o coordenador e alguns treinadores da formação, foi dado igualmente auxílio no processo de criação de um programa informático que englobasse tudo que fosse o futebol de formação do clube, programa esse que se pretende de apoio à coordenação do departamento. Trata-se de um projeto do coordenador da formação em conjunto com uma turma da Escola Superior de Media Artes e Design (ESMAD), que através de um programa informático e uma aplicação, engloba áreas de treino (campo e ginásio), médicas, serviços administrativos,

comunicação com atletas e do scouting. Devido à sua complexidade, é um programa que ainda demorará alguns anos até estar totalmente disponível, sendo sempre sujeito a aperfeiçoamento. O nosso apoio neste processo foi o de contacto com a turma, no sentido de lhes mostrar o que era desejado, assim como avaliar a evolução do programa, sendo que, na área do scouting, a nossa ajuda foi particularmente mais importante, uma vez que comecei aqui a preparar a quantificação e qualificação de dados na observação de talento.

5.2. Dificuldades encontradas

O estágio aqui relatado iniciou-se no mês de fevereiro, já depois de passada a primeira metade da época desportiva. Por esse facto, e dada a necessidade urgente de completar os plantéis para a época seguinte, o trabalho efetuado foi condicionado numa primeira fase.

Também a ausência de pessoas destacadas unicamente para a observação e deteção de talento no futebol de formação do clube foi uma dificuldade inicial. Os jogadores que vinham reforçar as camadas jovens eram observados por treinadores e/ou o coordenador destes escalões, mas não era essa a sua principal função no clube.

Assim, de forma a conseguir observar o máximo de jogos possíveis, para conseguir conhecer o maior número de jovens jogadores num curto espaço de tempo, tivemos de pedir ajuda a esses mesmos treinadores do clube, mas também a pessoas fora do clube. Importa lembrar o elevado número de escalões a observar. Neste caso, efetuou-se um trabalho em meses, que já deveria vir suportado por anos de trabalho em termos de observação. Houve de certa forma um “atalhar” do trabalho efetuado, um saltar de etapas, mas os resultados não deixaram de ser positivos, conforme veremos mais à frente.

A falta de dados dos atletas de escalões mais jovens é sempre um obstáculo a contornar quando se efetuam observações diretas e foi um problema com que nos deparamos nos jogos que observados. Tanto no momento da observação, onde a falta de uma ficha de jogo distribuída dificulta a identificação dos jogadores (sendo que os nomes dos atletas têm de ir sendo descobertos de outras formas, seja através de ouvir os pais/treinadores a chamar, ou então perguntando), como depois desse momento de observação, onde os dados sobre esses atletas não existem ou são pouco esclarecedores.

Esta falta de informação causa diversos problemas, como a dificuldade de antever em que escalão vai jogar um jogador previamente referenciado (isto porque há jogadores que estão constantemente a saltar de escalões, normalmente entre equipa A e equipa B, por diversos motivos). Contudo, o facto de ser colocado perante estes obstáculos ajuda a desenvolver outro tipo de competências, de forma a contorná-los.

Outro problema encontrado ao longo do estágio foi o facto de alguns dos treinadores do clube (e da formação em geral) se focarem demasiado em ganhar, algo normal num treinador mas que por vezes pode chocar com o processo de formação. Assim, quando observava um jogador com grande talento mas ainda sem grande rendimento (devido a questões de maturidade física), tinha de estar preparado para uma possível reduzida utilização no clube num futuro próximo (ou até com a reprovação da sua contratação por parte dos treinadores), o que iria prejudicar o desenvolvimento desse atleta. Este problema do rendimento vs talento será de fácil resolução quando visto de fora (e também quando colocado ao coordenador da formação do clube, dado que a postura é sempre a de formar primeiro e com o objetivo de atingir o plantel principal), mas quando um treinador do escalão em questão é confrontado com o mesmo tende maioritariamente a dar primazia ao atleta do rendimento. Trata-se, contudo, de um problema do futebol de formação em geral.

Todos estes problemas podem ser considerados normais num departamento deste tipo e para alguém a iniciar funções e foram, sem dúvida, um elemento crucial para o crescimento pessoal e profissional.

5.3. O processo de criação do Departamento

O primeiro passo no processo de criação de um departamento passa por recrutar as pessoas necessárias para trabalhar no mesmo, estejam elas – neste caso concreto – dentro ou fora do clube. Contudo, o facto de ter iniciado este estágio demasiado tarde na época levou a que, primeiramente, tivéssemos de pessoalmente observar um elevado número de jogos, dado que não existia ninguém para fazer este trabalho connosco num curto espaço de tempo.

Paralelamente a esse primeiro passo, a documentação de todas as atividades principais foi essencial na evolução do projeto e no processo de criação de valor do mesmo (conforme o referido no capítulo 2.4). Entre essa documentação destacam-se a

calendarização dos jogos a observar, a documentação dos atletas observados ou os relatórios desses atletas, que viriam a dar origem à base de dados que foi sendo criada.

. Observações

Tendo como base o dito anteriormente, começamos por focar o nosso trabalho na organização documental dos jogos que iríamos observar e jogadores que começamos a referenciar. Ao mesmo tempo, fomos organizando os dados dos jogadores já referenciados por pessoas do clube, de forma a programar futuras observações e assim começar a preencher a base de dados para o clube. O objetivo, além de preencher os plantéis da época seguinte com mais-valias claras, é igualmente o de estar preparado para suprir qualquer saída de um atleta nosso para outro clube, assim como preparar o trabalho das épocas seguintes.

As observações efetuadas tinham como foco a deteção de talento individual, sendo que eram efetuadas in loco ou por vídeo. As observações in loco dividiam-se em observações de jogos federados, observações em treino da nossa equipa, observações de treino das seleções distritais e observações em torneios de férias. Maior parte das observações efetuadas neste período foi in loco. Já as observações em vídeo foram maioritariamente em jogos gravados pelos treinadores do Rio Ave, das suas equipas. Desta forma era possível observar as nossas equipas (de forma a acompanhar o crescimento nos nossos jogadores e detetar lacunas) e possíveis jogadores adversários que já estivessem referenciados.

Qualquer jogo de futebol de formação era passível de ser observado, mas de forma a regular e organizar o departamento, algumas competições tinham prioridade. Nesse sentido, todos os campeonatos distritais até ao escalão sub-17 foram alvo do máximo de atenção. Os campeonatos nacionais de sub-15, sub-17 e sub-19 mereciam um igual destaque, sendo que no caso dos sub-19 o nosso destaque seria para jogadores sub-18, uma vez que sub-19 é o último ano de um jogador no processo formativo antes de entrar no futebol sénior e a nossa área interventiva terminava no futebol de formação. Além destas competições, todos os torneios de seleções distritais (e treinos das respetivas seleções) eram um ponto de observação obrigatória.

Em todos estes casos o nosso maior foco estava sempre nas competições e clubes da Associação de Futebol do Porto (AF Porto), pela proximidade geográfica. Contudo, também jogadores da AF Braga eram alvo de interesse, nomeadamente em clubes que geograficamente não ficassem demasiado distantes (de lembrar que o Rio Ave fornece transporte aos atletas desde Esposende, conforme referido no ponto 3). Além da questão geográfica, houve também um maior foco das observações nos escalões mais jovens, por nestes o talento estar mais disperso e ao mesmo tempo haver mais tempo para trabalhar esse mesmo talento.

Para lá destas diretrizes que decidimos para focar as nossas observações, todas as informações que nos chegavam eram levadas em conta. Assim, sempre que um pai, um empresário, um treinador ou até um conhecido do clube nos dava uma informação sobre algum atleta com possível valor para ingressar no clube, este era imediatamente alvo de observação, fosse em jogo ou em treino (convidando o atleta para vir treinar ao clube). Desta forma nenhuma situação era descartada.

Neste período observei em média (in loco) cerca de 3 jogos por fim de semana, sendo que houve alguns fins de semana onde cheguei aos 6 jogos observados.

. Seleção de estagiários e contacto com a Quest

Paralelamente ao efetuado no ponto anterior, e no processo de recrutamento de pessoas para o departamento, consegui a ajuda de um colega de faculdade (Pedro Dias), que aceitou o desafio e decidiu igualmente fazer o seu estágio de mestrado no Rio Ave FC. A sua tarefa principal foi o auxílio na coordenação do departamento, sendo que foi fulcral na estruturação de jogos a observar e na observação dos mesmos. Ao mesmo tempo, construiu a sua base de dados de atletas observados, sendo que partilhou comigo os que seriam potencialmente interessantes para o Rio Ave, que iam sendo adicionados à base de dados do clube. Pode-se dizer que o Pedro participou numa divisão de tarefas de forma horizontal (de acordo com o referido na análise do BPM, analisado no capítulo 2.4.), dado que o processo de observação de jogos e escolha de jogadores foi partilhado pelos dois.

No entanto, a necessidade de construir um gabinete sustentado ao longo dos anos aumentou a necessidade de ter mais observadores disponíveis. Assim, entrei em contacto com a Quest Sport Solutions.



Figura 5: Pareceria Quest/Rio Ave

Esta é uma empresa que disponibiliza formações para pessoas que trabalham ou pretendem trabalhar no desporto, entre as quais formações de scouting. Nesse sentido, elaborei com a empresa uma parceria que nos permitiu receber estagiários do curso de scouting. Esses estagiários seriam acolhidos no início da época seguinte (2017/2018), dado o curso que frequentavam apenas finalizar em Abril.

No sentido de selecionar os estagiários, foi solicitado à Quest que pedisse aos estagiários a elaboração de um relatório de um jogo (no caso o Rio Ave vs Arouca para a I Liga), para a avaliação do mesmo. Depois da avaliação desses relatórios, foram elaboradas entrevistas para 9 dos candidatos, seguindo um formulário predefinido (anexo 1). No final foram selecionados 4 desses candidatos para estagiarem por 3 meses no departamento de formação do Rio Ave F.C..

Desses estagiários pretende-se que referenciem os melhores jogadores da sua zona até ao escalão sub-15. Todo este processo será acompanhado através de um grupo da plataforma *whatsapp*, onde serão discutidos, entre outras coisas, os jogos a observar (algo que foi igualmente usado para a coordenação com o Pedro Dias). Isto ajudará a resolver problemas de forma imediata, uma das vantagens do BPM já referenciadas. Os

relatórios efetuados serão todos enviados para um email criado com o objetivo da gestão do departamento: rioavescouting@gmail.com.

A partir desse trabalho, e com o conseqüente enriquecimento da base de dados, o processo de seleção de jogadores para o clube será facilitado. Os destaques já estarão referenciados no primeiro trimestre da época, sendo apenas necessário um acompanhamento para se tomarem as melhores decisões. Este filtro permitirá igualmente que se siga estes atletas nas épocas seguintes.

. Características a procurar

Na procura de jogadores de talento há vários aspetos a ter em conta. O que se procura num miúdo de 10 anos é diferente daquilo que se procura num de 16.

Dividimos as características dos jogadores em 4 principais parâmetros: técnicos, psicológicos, físicos e táticos.

Nas características técnicas olhamos essencialmente para a relação com bola do atleta (a receção, o controlo, ...), qualidade de passe/remate/cruzamento, drible ou criatividade.

Nas psicológicas destacam-se a tomada de decisão, agressividade, liderança ou o temperamento do jogador.

Nos aspetos físicos, temos em atenção a velocidade, intensidade, agilidade, altura ou força. Neste ponto específico é essencial ter em atenção o estado de maturação de um jogador. A idade de desenvolvimento de um jovem varia muito e um jogador maturado fisicamente tende a destacar-se mais nesses atributos, fazendo isso diferença no seu rendimento desportivo. Por isso também é importante distinguir um jogador de rendimento de um jogador de talento. O jogador de rendimento é aquele que nos apresenta rendimento imediato (geralmente por ter características físicas superiores, muitas das vezes devido à sua maturação precoce), mas que sentimos que a sua evolução vai estagnar. Por sua vez, o jogador de talento é aquele que acreditamos que pode crescer, independentemente do seu rendimento imediato; muitas vezes atletas de enorme talento passam uma grande parte da sua formação jogando pouco, pelo facto de serem pequenos ou “pouco intensos”. O nosso foco é encontrar jogadores de talento, porque o objetivo é projeta-los para o futebol sénior.

Por fim, nas características táticas temos em atenção a boa noção dos espaços dos atletas; o domínio dos conceitos de contenção, cobertura – ofensiva e defensiva -, equilíbrio, penetração e mobilidade; as dobras defensivas, entre outros aspetos táticos.

Na observação de atletas começamos a dar mais ênfase às características táticas a partir dos escalões de iniciados (sub-14 e sub-15). Nos escalões abaixo, o maior foco é o do talento individual, sem dar demasiada importância ao comportamento coletivo. Isto porque acreditamos que esse ponto é mais facilmente trabalhável. Contudo, e por acreditarmos que o aspeto tático é trabalhável, o foco da observação na formação deve ser sempre o talento.

. Relatórios de observação

A divisão de características de jogadores referida no ponto anterior tem reflexo nos relatórios de jogadores observados.

De modo a sistematizar os procedimentos, para garantir alguma uniformidade na análise de qualidade (enquadrado no conceito do BPM analisado no capítulo 2.4), usamos os relatórios de observação como uma base importante na avaliação dos jogadores observados.

Baseando-nos nos exemplos de relatórios tipo existentes no clube, construímos um para o departamento.

Assim, ao escrever um relatório para a observação de atletas que nos interessem, devem-se ter em conta as referidas características técnicas, psicológicas, físicas e táticas, entre outros aspetos pontuais (anexo 2). Ao observar guarda redes, os mesmos aspetos devem ser tidos em conta, mas a sua ficha de relatório é ligeiramente diferente, devido a alguns aspetos específicos dos guarda-redes, como o jogo de mãos (anexo 3).

Com o passar do tempo e com a experiência adquirida, percebemos que em muitos jogos há vários atletas desconhecidos que se destacam e necessitam de avaliação. Contudo, dado tratarmos de vários atletas num jogo o nosso foco não vai ser total num jogador. Assim, optamos por disponibilizar mais um relatório, neste caso uma ficha de referência de atleta, no qual, além dos dados do atleta (nome, clube, posição, idade, ...), apenas é pedido para preencher os pontos de destaque do jogador

(anexo 4). Com isto, o atleta fica referenciado com as suas principais características apontadas e, numa avaliação futura, a sua avaliação poderá ser mais pormenorizada.

Todos estes dados depois de recolhidos iam sendo guardados e documentados de forma a criar a base de dados falada no ponto seguinte.

5.4. Base de Dados

Com o acumular de jogos observados, tanto pessoalmente como por outras pessoas do clube referidas anteriormente, e a quantidade de atletas referenciados, o passo seguinte seria a construção de uma base de dados que englobasse todos esses atletas.

A informação é um ativo de grande valor e o seu armazenamento de forma informatizada torna-se assim essencial, de forma a que essa informação possa ser consultada e atualizada sempre que necessário.

Devido à ausência de tempo e conseqüente necessidade de rapidez no processo de criação de uma base de dados que nos guardasse as informações recolhidas, esses dados foram inicialmente inseridos num simples Excel. A facilidade de funcionamento foi um pró a esta escolha, porque desta forma todas as pessoas ligadas ao processo poderiam aceder a estes dados (se assim fosse do nosso entendimento – algo que foi sendo comum através da partilha de alguns dados selecionados). Assim, iniciamos o registo dos dados numa simples “folha” informática, ao invés por exemplo de uma funcionalidade mais complexa como o Access.

Neste Excel eram registados vários dados do jogador: nome, clube, local de residência, contacto (do atleta e seu responsável), posição, escalão, idade, pé dominante e avaliação. Além destes dados, era feita uma ligação para o relatório escrito desse mesmo jogador (em caso de existir), efetuado em Word (exemplos nos anexos 2, 3 e 4). O processo era muito simples: sempre que um jogador que pudesse interessar ao clube era identificado, os seus dados (normalmente os dados que tínhamos conhecimento do atleta – que muito raramente eram a totalidade dos dados pedidos) eram inseridos nesta folha Excel. A partir daí, os dados foram ficando registados e as pesquisas eram efetuadas por filtros. Normalmente era filtrada uma posição e um ano de nascimento ou

escalão do jogador, para se pesquisar um jogador por uma posição específica para um escalão específico.

Na figura 6 podemos ver um extrato da base de dados referida. No anexo 5 está disponível a tabela, por preencher, com todos os dados pretendidos para o preenchimento desta base de dados.

Nome	Clube Atual	Internacion		Contato	N	Posição	Pé Preferencial	Ano de Nascimento	Idade	Escalão (2017/2018)	Avaliação	Observações	Link zerozero
		Sim	Não										
Pedro Boal	U. Leiria					Médio Interior	Direito	2001	17	Sub-18		Referenciado como um Moutinho	http://www.zerozero.pt/player.php?id=41047
Duarte Silva	Boavista FC					Ponta de Lança	Direito	2002	16	Sub-17	A	Não é visto há 2 anos.	http://www.zerozero.pt/player.php?id=50594
Vasco Gonçalves	Belenenses					Lateral Esquerdo	Direito/Esquerdo	2001	17	Sub-18	AB	Ex-Col. De Ermesinde	http://www.zerozero.pt/player.php?id=42838
António Santos	Maia Lidador				4	Defesa Central	Direito	2002	16	Sub-17	BC	Ver evolução física (pai alto)	http://www.zerozero.pt/player.php?id=48702
Francisco Santos (Kiko)	Maia Lidador				5	Ala Direito	Direito	2002	16	Sub-17	BC	Ver evolução física	http://www.zerozero.pt/player.php?id=48702
Diogo Leite	Maia Lidador				17	Médio Defensivo	Direito	2002	16	Sub-17	BC		http://www.zerozero.pt/player.php?id=48702
Manuel Cerdeira	Paços Ferreira					Médio Interior	Direito	2002	16	Sub-17	AB	Ex-Maia Lidador, chegou a vir ao clube.	http://www.zerozero.pt/player.php?id=48703
Diogo Silva	Paços Ferreira				10	Médio Interior	Direito	2002	16	Sub-17		Médio Ofensivo visto há 2 anos	http://www.zerozero.pt/player.php?id=54151
Daniel	Varzim S.C.				6	Médio Defensivo	Direito	2003	15	Sub-16	B	Não é visto há 2 anos	
Afonso Rodrigues	Famalicao				11	Ala Direito	Esquerdo	2002	16	Sub-17	BB	Algo lento	http://www.zerozero.pt/player.php?id=53031
Renato Lourenço Miranda	Varzim S.C.					Médio Interior	Direito	2005	13	Sub-14	A	1,35m 33kg	
Tiago Ribeiro	F.C. Porto				6	Médio Defensivo	Esquerdo	2002	16	Sub-17	A		http://www.zerozero.pt/player.php?id=52821
Mauro Ribeiro	F.C. Porto				11	Ala Direito	Esquerdo	2002	16	Sub-17	A	Muita qualidade na relação com bola	http://www.zerozero.pt/player.php?id=52821
Miguel Costa	F.C. Porto				5	Lateral Esquerdo	Esquerdo	2002	16	Sub-17	A/B	Ex-Leixões	http://www.zerozero.pt/player.php?id=52819
Pedro Salazar	F.C. Porto				3	Defesa Central	Esquerdo	2002	16	Sub-17	A/B	Ex-Leixões	http://www.zerozero.pt/player.php?id=528199
Luis Trindade (Dida)	Académica					Guarda-redes		2000	18	Sub-19		Referenciado por Serrão	http://www.zerozero.pt/player.php?id=425528

Figura 6: Exemplo da base de dados criada em Excel

Aqui foram registados, durante a época, cerca de 200 jogadores dos mais diversos escalões de formação.

No entanto, conforme já referido, esta era uma solução algo básica e provisória, dado ser uma forma rápida e simples de ir registando os jogadores que estavam referenciados pelo clube.

Dado a função de uma base de dados não ser simplesmente organizar dados, mas igualmente mostrar as relações que existem entre esses dados, decidimos então avançar para algo mais complexo.

Com o nível de globalização atual, e a perceção que nos dias de hoje podemos estar a desenvolver uma atividade (neste caso, um relatório de um jogador) numa parte do mundo e ela estar disponível para visualização, na hora, noutra parte do mundo (Ford, 2016), tomamos igualmente a decisão de seguir para uma opção online.

Com a colaboração de um amigo próximo, mais conhecedor da área em questão, avançamos para a criação de uma plataforma de base de dados online, criada no software Caspio e com linguagem SQL adaptada para HTML.

Ao entrarmos no site em questão somos deparados com uma página web (figura 7), sendo que ultrapassado o login de acesso entramos nas páginas de edição e criação, que são no formato de aplicações web (webapp – figura 8). Seria uma plataforma que ficaria em nosso nome, tendo a designação “3S Scouting”, que pretende significar Sebastião Santos Scouting.



Figura 7: Imagem de entrada no site da base de dados (página web)

Neste processo, fornecemos-lhe os dados que pretendíamos introduzir, enquanto que todo o processo de criação passava por essa pessoa. Esse processo prolongou-se para lá da realização do estágio, sendo que a criação desta plataforma foi suportada pelos dados recolhidos ao longo do estágio, assim como suportará os dados futuros.

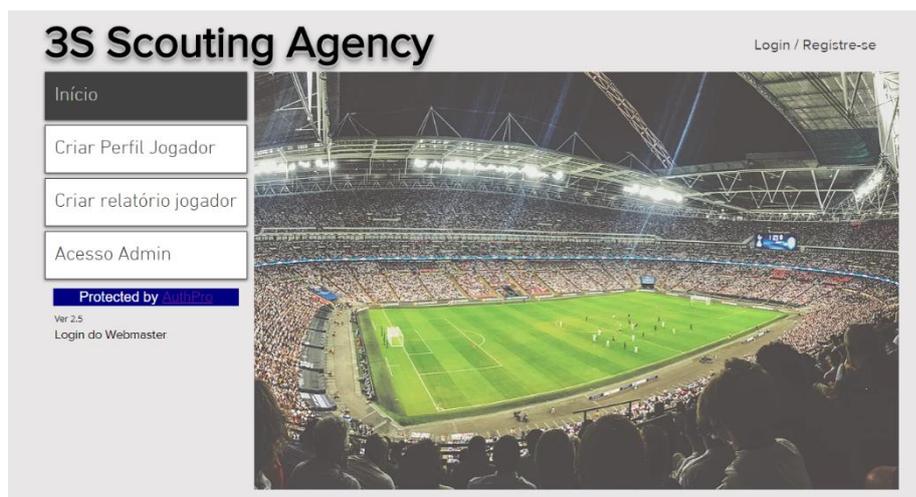


Figura 8: Imagem de entrada na plataforma de criação e edição de dados (webapp)

Trata-se, assim, de uma plataforma que opera online, o que facilita a transmissão de informação; sendo também uma ferramenta que cruza dados de uma forma mais complexa, o que facilita a pesquisa. Podemos, desta forma, fazer pesquisas que relacionem a posição de um jogador, a sua zona de residência, ano de nascimento e o número de relatórios desse mesmo jogador. Há uma maior variedade nas possibilidades destas relações se comparadas com as existentes no Excel.

Em termos de dados do atleta a introduzir, estes são os mesmos do Excel anteriormente usado, aos quais acrescentei alguma informação potencialmente relevante: clubes anteriores, distrito de residência, posições alternativas, ...

O facto de não se tratar apenas de um ficheiro (como o Excel), permite que esta informação seja guardada, o que no futuro facilita numa pesquisa avançada. Exige igualmente que um certo número de regras seja cumprido aquando da introdução de dados (dados de texto, data, numéricos, entre outros), evitando, entre outras coisas, a duplicação de dados.

Dado tratar-se de uma plataforma online facilita também o acesso imediato à informação. Em qualquer lugar e através de qualquer dispositivo poderemos ter acesso à informação disponibilizada. Da mesma forma, em qualquer altura podemos receber relatórios de outros observadores efetuados na hora. Assim, sempre que um dos observadores acrescentar um jogador e/ou relatório na plataforma, será imediatamente gerado e enviado um email para o correio eletrónico indicado

(rioavescouting@gmail.com), a informar que um novo jogador ou um novo relatório foi adicionado (figura 9).



Figura 9: Exemplo de email gerado quando criado novo perfil de jogador

Há 2 níveis de acesso para esta base de dados: o supervisor (no caso específico o administrador, eu) e os scouts. O supervisor tem acesso à visualização, edição e remoção de todos os dados, desde relatórios à lista de jogadores referenciados. Os scouts apenas têm acesso à criação de jogadores e adição de relatórios de jogadores existentes. Não podem editar qualquer tipo de informação nem visualizar a lista de jogadores já editados. Isto permite uma proteção e confidencialidade de dados perante os scouts que podem ser, por exemplo, estagiários a tempo limitado.

Assim, quando se entra no site da plataforma (<http://3scouting.weebly.com/>), depois de efetuado o login, temos as opções de “Criar Perfil Jogador” (que consiste na introdução de dados de um novo jogador, para ser introduzido na base de dados); “Criar Relatório Jogador” (que consiste na realização de um relatório de um determinado jogador já existente na base de dados) e “Acesso Admin” (onde basicamente consultamos a lista de jogadores já existentes, tendo a opção de pesquisar jogadores por atributos seleccionados – esta opção só está disponível para o supervisor da plataforma). Para se aceder a esta última página é solicitada uma password, uma vez que este é um acesso restrito ao administrador da página. Esta password funciona, no fundo, como uma chave de acesso a essa área restrita.

Ao criar o perfil do jogador (figura 10) são-nos pedidos os dados desse jogador, para que a sua ficha seja criada na base de dados e a partir daí possamos inserir relatórios desse mesmo atleta. Mal esse jogador seja criado, é enviado um email a informar (figura 9).

The screenshot displays the '3S Scouting Agency' web interface. On the left, there is a navigation menu with buttons for 'Início', 'Criar Perfil Jogador', 'Criar Relatório Jogador', and 'Acesso Admin'. Below the menu, it says 'Protected by' and 'Ver 2.5 Login do Webmaster'. The main area contains a form for creating a player profile. The form fields include: 'Nome jogador' (text input), 'Ano Nascimento' (dropdown), 'Data de Nascimento' (calendar icon), 'Altura' and 'Peso' (text inputs), 'Clube Actual' (dropdown), 'Local de Residência' (text input) with an 'Internacional' checkbox, 'Contacto' (text input), and three dropdown menus for '1ª Posição', '2ª Posição', and '3ª Posição'. A blue 'Enviar' button is at the bottom of the form. In the top right corner, it says 'Olá rioavescouting' and 'Sair'. At the bottom left, there is a link 'Create a Free Online Database'.

Figura 10: Criar Perfil de Jogador na Base de Dados

De seguida podemos então criar o relatório do jogador (figura 11), onde os dados pedidos são inspirados nos relatórios do clube (ver anexos 2, 3 e 4), sendo que podemos continuamente ir adicionando novos relatórios para jogadores já existentes. Da mesma forma que ao criar jogador, sempre que um relatório é adicionado um email é gerado e enviado para o endereço do administrador.

Figura 11: Criar Relatório de Jogador na Base de Dados

Para pesquisarmos um jogador (figura 12) é-nos solicitada uma password para podermos usar o acesso de administrador. A partir daí, podemos pesquisar através dos dados que necessitarmos, sendo que geralmente a pesquisa é feita pelo nome do jogador, ano de nascimento ou posição. Contudo, os critérios da pesquisa são editáveis. Os resultados desta consulta são apresentados numa lista (ao estilo do Excel), sendo que se não preenchermos qualquer campo de pesquisa é-nos apresentada a lista completa dos jogadores constantes na base de dados.

Figura 12: Pesquisar Jogador na Base de Dados

Pretende-se, assim, que seja uma ferramenta de fácil acessibilidade (que a informação esteja prontamente disponível), confiável (que tenha uma boa gestão da informação) e segura; algo que esta plataforma providencia.

Em termos de segurança da plataforma, existe uma autenticação de dois passos. Ou seja, para se aceder é necessário efetuar dois logins distintos. Primeiro, através de um nome de usuário e palavra-passe geral. No seguinte (que servirá para entrar nas páginas de criação e edição de dados) serão pedidos os dados individuais de cada scout. Este sistema foi incluído para que ninguém consiga aceder à homepage da aplicação através de um simples URL.

Além disto, o facto de termos dois níveis de acesso diferentes também transmite segurança dos dados da plataforma, dado ninguém poder editar ou apagar dados a não ser o supervisor. Por outro lado, tratando-se de um alojamento online, faz com que haja maior segurança em situações triviais, como não se apagar os dados por um mero erro, ou situações de exposição física dos dados (por exemplo, roubo do dispositivo onde os dados estão guardados).

Contudo, trata-se de uma plataforma gratuita, que por isso mesmo apenas permite a criação de três páginas de inserção de dados. Isso limita-nos à criação de jogadores, criação de relatórios e pesquisa de jogadores. São estas as principais necessidades que temos para a base de dados. No entanto, esta limitação fez com que os níveis de acesso tivessem de ser programados no serviço Authpro (www.authpro.com).

Também o número total de relatórios está limitado pela capacidade de informação que o site pode suportar. Não é um problema no presente, mas no caso de sucesso da plataforma e com o acumular dos anos pode tornar-se numa limitação que obrigue a um upgrade.

No entanto, em caso de evolução favorável desta ferramenta (e de um sucesso profissional correspondente), há sempre a possibilidade de evoluir para algo mais profissional, que já envolva dinheiro e onde as limitações são muito menores (por exemplo, este mesmo serviço permite o pagamento para se exceder as 3 páginas de inserção de dados).

Esta é uma plataforma que não ficou totalmente finalizada com a conclusão do estágio, mas a sua utilização será imprescindível para o nosso futuro nesta área. É também uma plataforma em constante evolução.

Tal como anteriormente referido no capítulo sobre o BPM (capítulo 2.4.), este é um exemplo de como a tecnologia pode ser útil para as boas práticas de gestão. Também relativamente ao tema BPM, com esta base de dados verifica-se a organização e documentação dos dados recolhidos.

5.5. Resultados apresentados

Durante o período em questão vários atletas foram contratados sob a nossa orientação. Jogadores observados pessoalmente em jogo e/ou em treino, jogadores observados por pessoas do clube sob nossa supervisão e jogadores com os quais entramos em contacto com os seus encarregados de educação no sentido de assinarem pelo Rio Ave F.C.. Todos eles avalizados por nós e com a aceitação final do coordenador da formação.

Em conjunto com o departamento de Guarda Redes foi coordenada igualmente a contratação de alguns atletas, sempre com a decisão final a pertencer ao coordenador deste departamento, neste caso específico.

Todos estes jovens jogadores são o principal resultado do trabalho efetuado ao longo dos meses de estágio, estando listados em seguida com os seus nomes, datas de nascimento e clube de origem. A lista está ordenada por data de assinatura no clube:

- Renato Lourenço Miranda

20-04-2005

Varzim S.C.

- Joel Gaspar Sarmiento

17-05-2006

F.C. Maia Lidador

- Nuno Tiago Ribeiro Moreira

27-01-2001

Padroense F.C.

- Rui Pedro Pereira Morgado

20-05-2002

S.C. Coimbrões

- Luís Miguel Guedes da Silva

07-06-2005

Gondomar S.C.

- José Miguel Carvalho Pereira

26-03-2002

A.D.C. Aveleda

- Ruben Ribeiro Borges

02-04-2002

A.D.C. Aveleda

- Tiago Tavares Moreira

04-06-2002

S.C. Coimbrões

- Rodrigo Manuel Martins Coelho Oliveira Santiago

02-01-2002

S.C. Coimbrões

- Afonso Costa Santos

02-08-2003

A.D.C. Balasar

- Miguel Alexandre Ferro Costa

23-05-2002

F.C. Porto

- Rodrigo Nunes Figueiredo

09-11-2003

Leixões S.C.

- Ruben Santos Marques

01-03-2003

Gondomar S.C.

- João Francisco Silva Barata

21-04-2006

Dragon Force F.C.

- Gonçalo Miguel Negrão e Sousa

17-01-2003

S.C. Arcozelo

- João Paulo Miranda Gomes da Costa

11-05-2005

Boavista F.C.

- Pedro Sousa Coutinho Alvim Delerue

28-05-2004

Associação Juvenil Escola de Futebol Hernâni Gonçalves

- Henrique Perry Sampaio Afonso Simonella

07-06-2005

Boavista F.C.

- Lorenzo Perry Sampaio Afonso Simonella

07-06-2005

Boavista F.C.

Em parceria com departamento de Guarda Redes assinaram os seguintes atletas:

- António Ferreira Gomes Brito
20-06-2003

Padroense F.C.

- Miguel Matos Carvalho
06-10-2002

A.D. Esposende

- João Paulo Costa Barros
24-01-2005

F.C. Perafita

- Rodrigo Marques Almeida
01-01-2004

F.C. Famalicão

- João Gabriel Reis Sá
02-07-2005

F.C. Perafita

- João Carlos Figueiredo Rodrigues
04-09-2007

UD Lavrense 2007

- David Guilherme Pinto Romana
05-02-2003

Dragon Force F.C.

Esta lista pode ser interpretada como uma das conclusões de um estágio bem sucedido. Em parte isso é verdade, contudo há outras formas de avaliar este trabalho com o tempo. Objetivamente, o principal objetivo é que estes jogadores (como todos que fazem parte da formação do Rio Ave F.C.) cheguem ao plantel principal do clube. Mas há ainda outras formas de avaliação mais intermédias: se um jogador chegar à seleção distrital (AF Porto, nos escalões sub13 e sub14), se chegar à seleção nacional (a

partir dos sub15) ou se se mudar para um clube maior (algo que não é um objetivo nosso, mas prova a valia do atleta) é a prova do valor do mesmo. Obviamente que nem todos estes atletas chegarão ao plantel principal do clube, mas se um chegar já se pode considerar este trabalho um sucesso. E com o aperfeiçoamento natural que o departamento terá, estes resultados tenderão a ser melhores com o passar das épocas.

Além destes atletas, outros foram observados e registados os seus perfis na base de dados, sendo que vários deles poderão no futuro ingressar no Rio Ave. Alguns deles foram até contactados na época da observação, mas por diversas razões o seu ingresso foi adiado.

6. Conclusão

Finalizado o estágio proposto, podemos concluir que esta etapa foi muito positiva tanto para o nosso crescimento pessoal como profissional, sendo muitas vezes difícil dissociar que aspetos contribuíram para quais dos crescimentos.

O facto de nos ter permitido contactar com pessoas do futebol fez com que desenvolvêssemos conhecimentos que podem ser importantes no presente e no futuro da nossa vida profissional. Este contacto pode dar várias possibilidades futuras de carreira, uma vez que ficamos a conhecer e a ser conhecidos por pessoas desta área, que é uma área que gostamos e gostaríamos de seguir no futuro.

Permitiu-nos, igualmente, interagir com pais de jovens atletas, que acabam por ser agentes do futebol de formação, tal como com empresários. Com isso percebemos a forma como podem influenciar positiva ou negativamente esses miúdos ao longo da sua carreira, algo fundamental para a mesma. Esta interação foi também importante no sentido de ganhar competências na forma de abordar estes agentes desportivos, nas mais diversas situações.

O contacto com jovens também foi algo proporcionado pelo estágio. Também este contacto foi importante para o nosso crescimento pessoal e profissional, uma vez que aprendemos muito do que é lidar com miúdos que sonham ser profissionais de futebol.

Os constantes desafios que foram aparecendo ao longo do estágio fizeram com que continuássemos a pesquisa acerca desta área. Isto ajudou-nos a adquirir conhecimentos na área, não só do scouting, mas também do treino e de gestão. Através da exploração bibliográfica destes temas, mas também da presença em congressos sobre os assuntos, este foi um processo de crescimento em algo que nos seduz.

Fomos também confrontados com várias dificuldades, as quais tivemos de arranjar formas de atalhar e saltar etapas, em situações de urgência de tempo. Estas dificuldades também ajudaram no nosso crescimento.

Os dados recolhidos ao longo do estágio, que deram origem à base de dados que foi sendo criada e reforçada, são informação que nos pertence, assim como a base de

dados criada. Trata-se de informação de valor, o que nos valoriza enquanto profissional na área, podendo abrir boas perspectivas para o futuro.

O trabalho desenvolvido, aliado à experiência acumulada, permitiu-nos igualmente concluir que é fundamental para um clube da dimensão do Rio Ave a existência de um departamento de scouting a trabalhar em exclusivo no futebol de formação, tendo em conta os custos que envolve que facilmente se podem transformar em grandes proveitos.

Todo este processo foi importante para ter possibilidades de continuar neste ramo para lá deste estágio, sendo esse um dos objetivos que tenho no futuro da minha vida profissional.

7. Referências bibliográficas

- Couceiro, M., Dias, G., Gama, J., & Vaz, V. (2017). *Novos métodos para observar e analisar o jogo de futebol*. Prime Books.
- Correia, P., Ribas, T., & Silva, V. (2015). *Uma ideia de jogo: Momento de Organização Ofensiva*. 3ª Edição. Prime Books.
- Coyle, D. (2009). *O Código do Talento*. Alfragide: Livros d'Hoje.
- Federação Portuguesa de Futebol (2017). Comunicado Oficial N°1 2017/2018. Disponível em: www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=9519
- Federação Portuguesa de Futebol (2017). Listagem Entidades Formadoras Certificadas 2016/2017. Disponível em: www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=9787
- Federação Portuguesa de Futebol (2017). Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras. Disponível em: www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=9515
- Ferrer, A., Moreno, A., & Moreno, J. (2008). Bases para el proceso de selección y formación de jóvenes futbolistas para el alto rendimiento. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.
- Ford, M. (2016). *Robôs – A ameaça de um futuro sem emprego*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Garganta, J. (2000). Análisis del juego en el fútbol. El recorrido evolutivo de las concepciones, métodos e instrumentos. *Entrenamiento Deportivo*, 14, 2, 5-14.
- Jeston, J., Nelis, J. (2014). *Business Process Management: Practical guidelines to successful implementations*. Third Edition. Routledge.
- Manso, J. (2003). *El talento deportivo: formación de élites deportivas*. Gymnos.
- Mendes, A. (2016). *Scouting – O futebol (re)nasce aqui*. Lisboa: Chiado Editora.
- Newell, K. (1986). Constraints on the Development of Coordination. In M. G. Wade, & H. T. A. Whiting (Eds.), *Motor Development in Children: Aspects of Coordination and Control* (pp. 341-360). The Netherlands: Martinus Nijhoff, Dordrecht. http://dx.doi.org/10.1007/978-94-009-4460-2_19
- O fim da era 'Monchi'. O 'mágico' das transferências abandona o Sevilha (2017). Acedido a outubro 3, em <https://desporto.sapo.pt/futebol/artigos/o-fim-da-era-monchi-o-magico-das-transferencias-abandona-o-sevilha>
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto*. Porto: Porto Editora.
- Rio Ave F.C., acedido a Julho 19, 2017 em <http://www.rioavefc.pt/>

- Van der Aalst, W. (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *Hindawi Publishing Corporation*, volume 2013, Article ID 507984, 37 pages. doi: 1155/2013/507984
- Ventura, N. (2011). *A Influência do Scouting na Preparação do Microciclo no Treino de Futebol – Um Estudo Centrado no Pensamento do Treinador*. Tese de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, Vol. 3 No.1, pp. 64-80.

8. Anexos

Anexo 1 – Formulário para entrevistas a Estagiários Quest

- 1- De onde são? Cidade e zona da cidade?
- 2- Possuem carro? Têm facilidade de transporte? Até que zonas?
- 3- Que disponibilidade têm de observar jogos ao fim de semana?
- 4- Tem experiência nesta área?
- 5- Estaria também interessado em fazer (caso necessário) relatório coletivo?
- 6- Onde te vês daqui a 5 anos?
- 7- Perguntas gerais sobre futebol:
 - a. Quais são os indicadores que considera mais importante na deteção de um talento quando está a observar um jogador?
 - b. O que chama mais a atenção quando está a observar um jogo e tem de referenciar um jogador que possa ingressar na formação do Rio Ave?
 - c. Escolha uma posição e identifique as características que mais importância daria a visualizar num jovem atleta.

Anexo 2 - Relatório tipo de Observação de Atletas em Jogo

		<h1 style="color: green;">RIO AVE FUTEBOL CLUBE</h1> <h2 style="color: black;">OBSERVAÇÃO DE ATLETAS</h2>						
		NOME:			DATA NASCIMENTO: / /			
MORADA:			CODIGO POSTAL: _____					
TELEFONE ATLETA:			TELEFONE PAI/MÃE:					
CLUBE:	POSIÇÃO:	ALTURA:	PÉ DOMINANTE	DTO	ESQ			
ÉPOCA: 20 ____ / ____	ESCALÃO NA PROXIMA ÉPOCA							
	JUNIOR		JUVENIL		INICIADO		INFANTIL	
	SUB 19	SUB 18	SUB 17	SUB 16	SUB 15	SUB 14	SUB 13	SUB 12
ITENS AVALIADOS	SATISFAZ	N/ SATISFAZ	VERTENTES AVALIADAS		BOM	MÉDIO	FRACO	
INTELIGENCIA JOGO			SITUAÇÃO 1X1		DEF.			
TECNICA					OFEN.			
VELOCIDADE			LEITURA DE JOGO					
CARACTER			VEL. EXECUÇÃO TÉCNICA					
EDUCAÇÃO			PASSE					
DATA OBSERVAÇÃO : ____ / ____ / ____ JOGO: _____ x _____			RECEPÇÃO					
			CRUZAMENTO					
SITUAÇÃO DO ATLETA			DRIBLE					
			REMATE					
DEVE CONTINUAR A SER OBSERVADO SIM NÃO TEM INTERESSE PARA O RIO AVE SIM NÃO			TÉCNICA DE MARCAÇÃO					
			JOGO CABEÇA					
			MOBILIDADE TÁTICA					
			ALTURA E PORTE ATLETICO					
PARECER TÉCNICO SOB OS SEGUINTE ASPECTOS								
<u>TÁCTICO:</u>								
<u>TÉCNICO:</u>								
<u>FISICO:</u>								
<u>PSICOLÓGICO:</u>								
<u>CONCLUSÃO:</u>								

Anexo 3 – Relatório tipo de Observação de Guarda Redes em jogo

		<h1 style="color: green;">RIO AVE FUTEBOL CLUBE</h1> <h2 style="color: black;">OBSERVAÇÃO DE ATLETAS</h2>									
		NOME:					DATA NASCIMENTO: / /				
MORADA:					CODIGO POSTAL:						
TELEFONE ATLETA:					TELEFONE PAI/MÃE:						
CLUBE:			POSIÇÃO:		ALTURA:		PÉ DOMINANTE	DTO	ESQ		
ÉPOCA: 20 ___ / ___		ESCALÃO NA PROXIMA ÉPOCA									
		JUNIOR		JUVENIL		INICIADO		INFANTIL			
		SUB 19	SUB 18	SUB 17	SUB 16	SUB 15	SUB 14	SUB 13	SUB 12		
ITENS AVALIADOS		SATISFAZ	N/ SATISFAZ	VERTENTES AVALIADAS			BOM	MÉDIO	FRACO		
TECNICA				POSICIONAMENTO							
VELOCIDADE				JOGO MÃOS							
CARACTER				JOGO AÉREO							
EDUCAÇÃO				COORDENAÇÃO							
DATA OBSERVAÇÃO : ___ / ___ / ___		JOGO: x		JOGO DE PÉS	DIREITO						
					ESQUERDO						
				COMUNICAÇÃO							
SITUAÇÃO DO ATLETA											
DEVE CONTINUAR A SER OBSERVADO		SIM	NÃO								
TEM INTERESSE PARA O RIO AVE		SIM	NÃO								
PARECER TÉCNICO SOB OS SEGUINTE ASPECTOS											
TÁCTICO:											
TÉCNICO:											
FISICO:											
PSICOLÓGICO:											
CONCLUSÃO:											

Anexo 4 – Ficha de referência de atletas

	<h1 style="color: green; margin: 0;">RIO AVE FUTEBOL CLUBE</h1> <h2 style="margin: 0;">OBSERVAÇÃO DE ATLETAS</h2>							
	NOME:				DATA NASCIMENTO: / /			
MORADA:				CODIGO POSTAL:				
TELEFONE ATLETA:				TELEFONE PAI/MÃE:				
CLUBE:		POSIÇÃO:		ALTURA:		PÉ DOMINANTE	DTO	ESQ
ÉPOCA: 20 ___ / ___	ESCALÃO PRÓXIMA ÉPOCA							
	JUNIOR		JUVENIL		INICIADO		INFANTIL	
	SUB 19	SUB 18	SUB 17	SUB 16	SUB 15	SUB 14	SUB 13	SUB 12
PONTOS DE DESTAQUE:								
OBSERVAÇÕES:								

