DILEMAS NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA FORMAÇÃO NUM CLUBE DESPORTIVO

José Keating, Rui Gomes & José Miguez
Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho

INTRODUÇÃO

A análise de **um sector de formação** num clube desportivo mostra que um **dilema fundamental nesta organização** reside na opção entre duas estratégias normalmente apresentadas como antagónicas: por um lado, **estratégias a longo prazo de desenvolvimento do potencial dos atletas** com vista à sua integração na equipa sénior, à qual está associada um desinvestimento nos resultados das competições; por outro lado, **estratégias a curto prazo com um claro investimento na obtenção de resultados nas competições** a que está associada um desinvestimento nas questões de potenciais atletas de alta competição.

Tratando-se de uma organização cujos membros (atletas e dirigentes) são maioritariamente voluntários, as questões da motivação tornam-se centrais: a formação nos escalões mais novos é claramente um projecto a longo prazo cujos efeitos não são visíveis imediatamente mas que exige um elevado grau de investimento pessoal; por outro lado, a participação do clube em competições leva a um reconhecimento imediato do investimento feito e tende a desenvolver uma perspectiva mais a curto prazo, no sentido de obter vitórias nas competições em que se participa no momento. A forma como este dilema é resolvido nos diversos escalões da formação e as interferências da estrutura e cultura organizacionais nestas decisões são objecto desta análise.

Este trabalho encontra-se ainda numa fase exploratória, pelo que serão focadas essencialmente as hipóteses de trabalho, mais do que a sua confirmação.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada é um clube desportivo, com actuação predominante ao nível de uma modalidade colectiva. Caracteriza-se essencialmente por ser uma organização voluntária, em que os participantes (dirigentes e atletas em formação) desenvolvem o seu esforço sem ser em troca de uma remuneração, tendo no entanto um sector chave cujos participantes (treinadores e atletas profissionais) são remunerados.

Estrura Organizacional

Direcção: distribui-se pelas várias funções de controlo e coordenação internas (nomeadamente no sector de formação), assumindo também as tarefas de relação com o exterior: relações com os outros clubes, procura e negociação de patrocínios, relações com os meios de comunicação social, com a Federação, etc. A direcção, composta por voluntários, é eleita pelos sócios, o que leva a ter em consideração de forma constante as percepções destes relativas ao clube. A imagem do clube para a massa associativa passa principalmente através da cobertura feita pela comunicação social da participação nas competições.

Atletas. os atletas encontram-se ou na equipa sénior de jogadores profissionais (pagos) ou na formação, onde não há lugar a pagamentos. São portanto na sua maioria participantes voluntários na organização. Os atletas profissionais são sujeitos a uma estrutura de decisões razoavelmente clara, habitual nas equipas de competição profissional e aparentemente não se envolvem nas questões de gestão do clube. Esta diferenciação clara entre a equipa sénior profissional e o resto do clube, que parece ser uma regra geral nos clubes desportivos, permite uma situação estável, sem imprevistos internos que ameaçem a disponibilidade para lidarem com a disciplina exigida nos treinos e jogos. Este isolamento está patente também no não envolvimento do treinador principal nas questões da formação.

Ao nível da formação este isolamento é muito menor e os imprevistos no funcionamento do clube, nomeadamente aqueles que interferem de forma clara com os recursos necessários para treinar, afectam sem grande atenuação estas equipas. Uma questão sempe presente parece ser a da possibilidade de seguindo o processo de formação, alguns destes atletas virem a integrar a equipa sénior, o que serve como um incentivo importante.

Sócios: para além do seu papel legitimador da actuação da Direcção, através das eleições, os sócios são também uma das fontes de rendimento da organização. Embora esta área não tenha sido explorada, a sua participação através do pagamento das quotas segue provavelmente os altos e baixos da popularidade do clube. A maior parte dos sócios provavelmente não se involve directamente nas questões da gestão do clube. São no entanto um público atento e interveniente e, portanto, influente nas decisões tomadas.

Formação: o sector de formação está claramente diferenciado internamente, existindo diversos escalões seguindo as idades e/ou desenvolvimento físico dos participantes. Em cada escalão existe um treinador próprio que se coordena, em princípio, com a Direcção através de um dos Directores responsável por esse escalão da formação. Toda a formação é coordenada por um Director e por um um responsável técnico.

DILEMAS E DECISÕES NA FORMAÇÃO

As **organizações voluntárias têm sempre que gerir de forma adequada a motivação dos seus participantes** para se envolverem nas actividades da organização. Esta característica vai condicionar a natureza dos problemas a resolver nos vários pontos da organização.

A zona onde a questão da motivação apresenta maior ambiguidade e onde portanto as decisões são mais difícies é assim o sector de formação, onde os treinadores têm que tomar decisões quanto à forma de executar as suas tarefas levando em consideração não só aspectos técnicos do treino de atletas em desenvolvimento como também as motivações deses atletas e dos dirigentes do clube. Assim, as decisões quanto à formação dos atletas ao longo da formação, podem ser consideradas como influenciadas pela forma como se resolve o dilema referido por vários membros da organização que é o de decidir entre **estratégias de formação mais orientadas para a optimização do desenvolvimento das capacidades dos atletas e estratégias mais orientadas para a optimização imediata da sua prestação competitiva.** O posicionamento face a este dilema é influenciado por processos e por participantes em diferentes pontos da organização.

Intervenientes principais

Treinadores: a posição dos treinadores é sempre uma posição delicada. Regra geral, a sua situação profissional é precária, o que significa, por um lado, tentar fazer o seu trabalho de treino o melhor possível, mas por outro vão tentar corresponder às expectativas dos dirigentes associativos, que acabam por ser decisores-chave quanto à sua permanência na organização. Desta forma, as suas decisões de treino vão oscilar entre uma preparação a longo prazo e uma preparação para a participação imediata nas competições existentes no escalão.

Atletas: a motivação dos atletas em formação passa também fortemente pela sua participação em competições. Embora haja outros factores a interferir, tal como o relacionamento pessoal com o treinador, a maturidade psicológica, etc, não deixa de ser verdade que a participação em competições é um instrumento fundamental à disposição dos treinadores para gerir a motivação e o envolvimento desses atletas em formação.

Dirigentes: a tarefa central dos dirigentes passa pela manutenção da viabilidade do clube e por corresponder às expectativas da massa associativa que os elegeu. Neste sentido, eles têm uma percepção clara da necessidade de os atletas nos vários escalões participarem das competições existentes. Isto permite aumentar a visibilidade do clube e facilita o recrutamento de novos atletas nos escalões mais baixos da formação.

Meio: os processos relevantes no meio passam pela popularidade do clube junto dos seus adeptos, que é essencialmente mediatizada através da participação dos atletas em competições. Quanto mais importante for a competição maior é a visibilidade do clube. A estrutura das competições varia segundo o escalão da formação, sendo as competições mais visíveis aos níveis superiores da formação.

É de notar, que a estrutura competitiva nos diversos escalões, resulta de decisões de outras organizações, assim como a Associação que regulamenta estas competições. Ao limitar a sua intervenção à competição, ela favorece uma estratégia que visa resultados imediatos e não favorece a formação de atletas de alta competição, isto é, mais a longo prazo.

CONCLUSÕES

As opções de treino nos escalões de formação resultam do conjunto das pressões exercidas pelos vários intervenientes dentro e fora da organização. Estas escolhas, em situações favoráveis, vão provavelmente situar-se na área de soluções que respeitam os dois critérios enunciados acima, isto é, soluções em que os atletas em formação desenvolvem as suas capacidades através da participação em contextos competitivos. No entanto, esta situação representa um compromisso instável. Se as pressões sobre os treinadores aumentam muito, por qualquer razão, as práticas de treino tenderão a situar-se na área da optimização imediata da prestação competitiva dos atletas, em detrimento eventual do seu desenvolvimento global. Pelo contrário, se a pressão diminui excessivamente, eles vão-se situar num desenvolvimento dos atletas que não os confronta com a situação de competição directa, o que pode tmbém representar uma perda de qualidade, dado que há competências atléticas que só se desenvolvem claramente neste contexto.

Assim, embora o resultado líquido não resulte de uma estratégia de formação pensada e aceite por todos os intervenientes, o sistema globalmente considerado acaba por gerar soluções de compromisso, através de alguma conflitualidade, que de outro modo poderiam não surgir.

PSICOLOGIA APLICADA
Psychology Applied
AO DESPORTO
to Sport
E À ACTIVIDADE FÍSICA
and Physical Activity



Teoria, investigação e intervenção
Theory, research and intervention

José Fernando A. Cruz e
António Rui Gomes
Editores

ACTAS

I ENCONTRO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA APLICADA AO DESPORTO E À ACTIVIDADE FÍSICA

Braga, Universidade do Minho, Portugal

PROCEEDINGS

I INTERNATIONAL MEETING ON PSYCHOLOGY APPLIED TO SPORT AND PHYSICAL ACTIVITY

Braga, University of Minho, Portugal

EDIÇÃO APOIADA POR / *EDITION SPONSORED BY*
Fundação Calouste Gulbenkian / Calouste Gulbenkian Foundation
C.E.E.P. – Univ. / C.E.E.P. – Minho Univ.

1997 – Braga, Portugal
Universidade do Minho / APPORT – Associação dos Psicólogos Portugueses