



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO
MESTRADO EM FUTEBOL –
DA FORMAÇÃO À ALTA COMPETIÇÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

REALIZADO NO CLUBE DESPORTIVO

NACIONAL – DESENVOLVIMENTO DE UM

GABINETE DE SCOUTING

ÉPOCA DESPORTIVA 2024/2025

Relatório de Estágio de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau
de mestre em Futebol – da Formação à Alta Competição, orientado pelo Professor
Doutor João Valente dos Santos

SALVADOR DE ALMEIDA CUSTÓDIO

2025

www.ulusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO
MESTRADO EM FUTEBOL –
DA FORMAÇÃO À ALTA COMPETIÇÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

REALIZADO NO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL –
DESENVOLVIMENTO DE UM GABINETE DE SCOUTING
ÉPOCA DESPORTIVA 2024/2025

Relatório de Estágio de Mestrado defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 25/07/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº: 152/2025, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Jorge dos Santos Proença Martins

Vogais: Professora Doutora Daniela Craveiro da Costa

Orientador: Professor Doutor João Valente dos Santos

SALVADOR DE ALMEIDA CUSTÓDIO

2025

www.lusofona.pt

Agradecimentos

À Faculdade de Educação Física e Desporto da Universidade Lusófona, na pessoa do Professor Doutor Jorge Proença, por me possibilitar estudar o fenómeno do treino desportivo.

Ao Clube Desportivo Nacional, nas pessoas do Engº Rui Alves e do Engº Miguel Alves, por me possibilitarem o crescimento profissional permitido numa instituição de referência nacional.

Ao Professor Doutor João Valente dos Santos, por ter aceite o convite para este projeto tão desafiante, mas essencialmente pela ajuda incansável ao longo de todo este percurso. Com um leque de valências e conhecimentos nas mais diversas áreas ao treino desportivo, foi para mim uma honra e uma aprendizagem constante e poder tê-lo como orientador nesta etapa tão importante da minha vida.

Ao Treinador Tiago Margarido, pelos ensinamentos, pelos momentos partilhados, pelas histórias e acima de tudo pela visão estratégica que o meu trabalho deveria percorrer e pela oportunidade que me concedeu em perceber o contexto profissional que é extremamente desafiante. Obrigado

Ao Scout e amigo Rui Mendes, pela sua disponibilidade, pelos conselhos, pelos momentos partilhados, pela partilha de conhecimento e por me ter permitido ficar cada vez mais fascinado a experiências no contexto do futebol de formação e de todo o processo de recrutamento de um jovem atleta, o meu muito obrigado. Obrigado

Ao David Fernandes, ao Emanuel Brilhante por toda a ajuda, paciência, pelos debates constantes, pela alegria de cada dia de faculdade e, acima de tudo, pela amizade construída e que tanto estimo.

Ao Pedro Talhinhas, ao Bruno Rosas, ao João Sousa pelas constantes aprendizagens e partilha de ideias, que me ajudaram a crescer, com quem tenho o prazer de conviver diariamente e que também muito me ensinaram.

Aos meus Pais Antonino e Cassilda, por nunca terem deixado de acreditar em mim, e por sempre me terem ajudado a lutar pelos meus objetivos e pelos meus sonhos.

Aos meus irmãos, cunhados, cunhadas, e sobrinhos que são muitos, mas que fazem a minha alegria do dia-a-dia, e por serem um pilar fundamental naquilo que sou nos dias de hoje.

Aos meus filhos Santiago e Sara, pelo brilho nos olhos, pelos *sprints* na minha direção, pela fonte inesgotável de felicidade que são na minha vida

Por fim, a ti, Sónia, que durante estes anos todos me tens aturado, e pelo significado que tens na minha vida pessoal e profissional, qualquer agradecimento é pequeno para a verdadeira gratidão e amor que sinto por ti. Acredito que será e é sempre a melhor “viagem” das nossas vidas.

Resumo

O relatório refere-se à modalidade de futebol, desenvolvido no contexto competitivo do Clube Desportivo Nacional (CDN), situado na Região Autónoma da Madeira. O estágio decorreu durante a época 2023/2024, no âmbito do Mestrado em Futebol – Da Formação à Alta Competição (Universidade Lusófona). O trabalho centrou-se na criação e operacionalização de um Gabinete de Scouting (GS), atuando simultaneamente na equipa Juvenis A e como responsável pela identificação e recrutamento de talentos entre os 10 e os 17 anos.

O processo de treino e competição desenvolvido ao longo do estágio foi alicerçado na construção e operacionalização de um Gabinete de Scouting. A estrutura pensada visa atender às necessidades específicas do clube, promover uma metodologia integrada e fortalecer os processos de deteção de talento com recursos humanos e tecnológicos. A articulação entre diferentes departamentos, como o técnico, o de formação e a direção, foi considerada essencial para garantir decisões estratégicas de recrutamento alinhadas com a filosofia institucional.

O estudo técnico-científico teve como principal contributo uma análise qualitativa, conduzida através de entrevistas com figuras relevantes do futebol português, permitindo compreender as diferentes perspetivas sobre scouting. Destacou-se a ausência de uma estrutura funcional no clube, os desafios financeiros que limitam a expansão do departamento, e a necessidade de um modelo de jogador ajustado ao contexto do Clube Desportivo Nacional. Os resultados reforçam a relevância da sistematização da informação recolhida e da implementação de ferramentas que agilizem o processo de avaliação de atletas.

As considerações finais apontam para a importância estratégica de um departamento de scouting bem estruturado. O estágio proporcionou ao estagiário um contacto direto com o futebol profissional, permitindo aplicar conhecimentos académicos em situações práticas. Conclui-se que, mesmo num clube com recursos limitados, é possível iniciar um projeto viável e sustentável de scouting, desde que seja cuidadosamente planeado e implementado com base numa abordagem colaborativa e adaptada à realidade local.

Palavras-Chave: Futebol, *Scouting*, Deteção e Identificação de Talento, Recrutamento, Desenvolvimento, Formação Desportiva.

Abstract

The report pertains to the sport of football, developed within the competitive context of Clube Desportivo Nacional (CDN), located in the Autonomous Region of Madeira. The internship was conducted during the 2023/2024 season as part of the Master's Degree in Football – From Youth Development to High Performance (Universidade Lusófona). The core of the work focused on the creation and implementation of a Scouting Department (SD), while simultaneously acting as head coach of the Under-17 team and assuming responsibility for the identification and recruitment of talent aged between 10 and 17 years old.

The training and competition process throughout the internship was anchored in the design and operationalization of the Scouting Department. The proposed structure aimed to address the club's specific needs, foster an integrated methodology, and reinforce talent detection procedures through human and technological resources. Coordination between various departments—technical, academy, and executive management—was considered essential to ensure strategic recruitment decisions aligned with the institutional philosophy.

The technical-scientific study contributed mainly through qualitative analysis, based on interviews with key stakeholders in Portuguese football, allowing for a broad understanding of the different perspectives on scouting. The findings highlighted the absence of a functional structure within the club, financial constraints affecting departmental growth, and the need for a player profile model tailored to CDN's competitive and cultural context. The results emphasized the importance of systematizing collected data and deploying tools that streamline the player evaluation process.

Final considerations underline the strategic importance of a well-structured scouting department. The internship offered the trainee direct contact with professional football, enabling the application of academic knowledge to real-world scenarios. It was concluded that even in clubs with limited resources, a viable and sustainable scouting project can be initiated, provided it is carefully planned and executed through a collaborative approach adapted to the local environment.

Keywords: Football, Scouting, Talent Detection and Identification, Recruitment, Development, Youth Training.

Abreviaturas

CDN – Clube Desportivo Nacional

ECDS – Ex Coordenador Departamento Scouting

FIFA – Federação Internacional de Futebol Associação

FPF – Federação Portuguesa Futebol

FEFD – Faculdade de Educação Física e Desporto

GS – Gabinete Scouting

RA – Rui Alves

RAM – Região Autónoma da Madeira

RM – Rui Mendes

TM – Tiago Margarido

TP – Treinador Principal

UEFA – União das Associações Europeias de Futebol

UL – Universidade Lusófona

Índice

Introdução	13
1.1. Objetivos de Estágio	15
1.1.1. Objetivos Pessoais	15
1.1.2. Objetivos Operacionais	15
1.2. Estrutura.....	16
1.3. Planeamento Anual – Cronograma de Estágio	17
1.3.1. Objetivos Pessoais	18
Capítulo I – Caracterização da Instituição Desportiva.....	19
2. Enquadramento Histórico (Fundação) – Clube Desportivo Nacional	19
2.1. Visão, Missão, Valores e Objetivos do Clube Desportivo Nacional	23
2.1.1. A Visão	23
2.1.2. Missão.....	23
2.1.3. Valores e Identidade	23
2.1.4. Objetivos Formação Desportiva.....	24
2.2. Caraterização dos Recursos Estruturais, Humanos e Materiais	25
2.2.1. Caraterização dos Recursos Estruturais.....	25
2.2.2. Caraterização dos Recursos Humanos.....	26
2.2.3. Caraterização de Recursos Materiais.....	27
Capítulo II – Plano Funcional de Estágio	31
3. Gabinete Scouting	31
3.1. Caraterização e Descrição do Gabinete	31
3.2. Funções e Tarefas	33
3.2.1. Cronograma “Time Line”	33
3.3. Procedimentos.....	34
3.4. Relatórios de Observação	37
3.4.1. Registos de observação individual.....	38

3.4.2. Relatório individual	39
3.5. Perspetivas Futuras	39
3.5.1. Integração da Análise de Dados Avançada.....	39
3.5.2. Foco na Formação e Desenvolvimento de Talentos	40
3.5.3. Expansão da Rede Internacional de Scouting.....	40
3.5.4. Gestão Integrada e Comunicação Eficiente	40
3.5.5. Adoção de Tecnologias de Avaliação de Desempenho em Tempo Real.....	40
3.6. Perfil de Jogador a observar.....	41
Capítulo III - Revisão da Literatura	42
4.1. Introdução	42
4.2. Caraterização de Identificação de talento.....	42
4.3. Modelos de Desenvolvimento Desportivo a Longo Prazo.....	48
4.4. Conceito Scouting	65
Capítulo IV – Estudo Técnico-Científico	67
5.1. Introdução	67
5.1.1. Objetivos do Estudo	68
5.2. Material e Métodos	69
5.2.1. Natureza do Estudo e Amostra	69
5.2.2. Procedimentos Iniciais e Instrumentos de Recolha Dados	70
5.3. Apresentação e Discussão de Resultados.....	71
5.3.1. Conceito de Scouting no contexto desportivo	71
5.3.2. Especificidades do Scouting no contexto funcional	72
5.3.3. Perfis de talentos a recrutar pelo Gabinete de Scouting	73
5.3.4. Perspetivas sobre o futuro do Gabinete de Scouting	75
5.4. Considerações Finais.....	76
Capítulo V - Entrevistas Agentes Desportivos	77
6.1. Enquadramento Geral e Público-Alvo	77

6.2. Público-Alvo	77
6.3. Objetivos e Conteúdos	78
6.4. Reflexão/Análise Estagiário	78
Capítulo VI – Considerações Finais	82
7.1. Análise Reflexiva do Processo de Estágio	82
7.2. Conclusões	83
7.3. Perspetivas Desportivas Futuras	84
Referências Bibliográficas	85
Apêndice	89

Índice de Figuras

Figura 1 - Cronograma anual de tarefas de estágio.....	17
Figura 2 - Srº Antonino Ascensão Figueira, sócio número um, fundador do clube e 1º presidente (https://www.cdnacional.pt/historia/).....	19
Figura 3 - Emblema de fundação do Nacional Sport Grupo (https://www.cdnacional.pt/historia/)	19
Figura 4 - Emblema do Clube Desportivo Nacional (https://www.cdnacional.pt/historia/)	20
Figura 5 - Campo dos Barreiros (https://www.cdnacional.pt/historia/).....	20
Figura 6 - Sr. Eng. Rui António Macedo Alves, atual presidente (https://www.cdnacional.pt/historia/)	21
Figura 7 - Ruben Micael no jogo Zenit-CDN para a Liga Europa em St. Petersburgo (https://www.cdnacional.pt/historia/)	22
Figura 8 - Diagrama de Equipas do Clube Desportivo Nacional.....	22
Figura 9 - Cidade Desportiva do Clube Desportivo Nacional (https://www.cdnacional.pt/historia/)	25
Figura 10 - Organograma dos departamentos do CDN (https://www.cdnacional.pt/historia/)	27
Figura 11 - Modelo Enquadramento do GS.....	32
Figura 12 - Modelo de conceção do GS - Timeline.....	33
Figura 13 - Modelo de Conceção do GS – Timeline	34
Figura 14 - Modelo Inicial Operacionalização GS	35
Figura 15 - Modelo proposto de articulação do GS.....	36
Figura 16 - Objetivos propostos a curto prazo.....	36
Figura 17 - Objetivos propostos a médio e longo prazo	37
Figura 18 - Modelo do Relatório de Observação Individual.....	38
Figura 19 - Modelo do Relatório Individual	39
Figura 20 - Exemplar de perfil do atleta (Defesa Central).....	41

Figura 21 - Etapas de processo de identificação (adaptado Williams e Reilly, 2000)	44
Figura 22 - Modelo Diferenciado de Superdotação adaptado Vaeyens et al.2008.....	47
Figura 23 - Modelo Diferenciado Talento – DMGT adaptado Lloyd et al., 2015	50
Figura 24 - Modelo Desenvolvimento Participação Desportiva - DMSP.....	51
Figura 25 - Modelo Desenvolvimento Físico dos Jovens - YPD.....	55
Figura 26 - Modelo de Desenvolvimento Juvenil Composto - CYD.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Órgãos Sociais do Clube Desportivo Nacional.....	26
Tabela 2 - Dispositivos de monitorização de carga.....	28
Tabela 3 - Kit de equipamento para vídeo-análise.....	28
Tabela 4 - Softwares utilizados pelo Clube Desportivo Nacional.....	29
Tabela 5 - Tabela de orientações recomendadas para a atividade física	58
Tabela 6 - Tabela de solução para combater o excesso de peso e obesos	59
Tabela 7 - Tabela de recomendações para reduzir o impacto negativo da especialização desportiva precoce	61
Tabela 8 - Tabela de gestão das cargas de treino de trabalho na formação de jovens.....	62
Tabela 9 - Tabela com uma oferta para melhorar atual sistema de educação física.....	64

Introdução

O presente relatório de estágio decorre da realização do Mestrado em Futebol – da Formação à Alta Competição, da Faculdade de Educação Física e Desporto (FEFD), um mestrado inovador com estágio profissionalizante tem como objetivo capacitar e cimentar a aquisição de conhecimento e desenvolvimento de competências inerentes na área específica do Futebol. Desta forma, um dos principais objetivos passa por corresponder dentro de uma abordagem multidisciplinar como treinador/ scout deve ser e a ter, à necessidade de um conhecimento atualizado e, a partir do saber acumulado e em constante construção de um edifício teórico/prático e nas novas tecnologias de informação e observação e na investigação científica.

Ao abrigo do protocolo existente entre a Universidade Lusófona (UL) e o Clube Desportivo Nacional (CDN), surgiu a oportunidade de realização de um estágio curricular como estagiário no Gabinete Scouting (GS) no qual pertenço aos quadros técnicos como Treinador Principal (TP). O estágio, que visa a obtenção do grau de Mestre em Futebol pela FEFD, realizou-se na época 2023/2024 e assentou num grande pilar na Conceção, GS, área tem como grande objetivo o apoio ao CDN, nomeadamente à Equipa Técnica (ET) atual e futuras equipas técnicas.

O futebol, conhecido globalmente como o "desporto rei", é uma modalidade desportiva caracterizada por sua natureza coletiva e sua vasta popularidade em praticamente todos os continentes. Em muitos países, o futebol é um fenómeno cultural que promove a identidade nacional e a coesão social.

Em relação à Instituição Desportiva de Acolhimento, o CDN tem na sua génese um traço muito vincado, acolhedor e familiar na sua estrutura humana, no panorama interno o GS, é inexistente na sua estrutura e conteúdo, motivos de natureza económica, muito embora em outrora houve uma miniestrutura, no qual estava mais ligada ao futebol profissional.

O fenómeno da modalidade futebol que Casanova e Pacheco (2020) definem como um “jogo coletivo de cooperação e oposição simultânea e de invasão, com ações, reações e interações de carácter aleatório e imprevisível regulado por um conjunto de regras, com o objetivo de colocar a bola o maior número de vezes dentro da baliza do adversário”.

O talento desportivo é um dos pilares fundamentais para o sucesso em qualquer modalidade competitiva. A identificação e desenvolvimento eficaz de talentos são processos complexos que exigem uma abordagem sistemática e integrada. Um departamento de scouting bem concebido e operacionalizado desempenha um papel crucial nesse contexto, permitindo que as organizações desportivas descubram e nutram atletas com potencial de alto desempenho Williams e Reilly (2000).

O departamento de scouting é uma unidade essencial dentro da estrutura de um clube de futebol, responsável por identificar e avaliar jogadores potenciais que possam ser recrutados para o Clube. Este departamento utiliza diversas metodologias e ferramentas para observar e analisar o desempenho dos jogadores, tanto no contexto local quanto internacional.

Deste modo a minha intervenção como estagiário neste departamento envolve a realização ativa na abordagem prática, a realizar na organização desportiva CDN, focando na conceção e operacionalização de um departamento de scouting. Serão explorados os principais desafios enfrentados, as estratégias adotadas com suporte à literatura específica, oferecendo uma visão detalhada para o campo do scouting.

Na condição de estagiário tracei como principal objetivo dar continuidade à minha formação e aprendizagem, sempre tive noção das dificuldades e da responsabilidade que a profissão de treinador de futebol acarreta, no entanto, hoje vivo diariamente num clube de enorme enquadramento histórico e com um nível de exigência muito alto.

Deste modo o estagiário definiu como objetivos primordiais para o ano de estágio: Estabelecer relações funcionais com todos os elementos da Estrutura Técnica, staff e pessoal administrativo, tanto do segmento da formação como do profissional; aperfeiçoar a capacidade de comunicação e criação de relações interpessoais quer com treinadores, quer com atletas, num contexto de percurso para o alto rendimento; aplicar de forma contextualizada no processo de estágio a teoria aprendida na via académica, juntamente com a prática desenvolvida ao longo dos anos enquanto Treinador; evoluir o conhecimento teórico e prático, de modo a sustentar ideias práticas do treino com conceitos atualizados de talento e scouting; contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e dos procedimentos internos, com novas ideias e propostas de projetos; tentar, sempre que possível, suportar ideias e decisões com base técnico-científica, através da busca constante de bibliografia atual na área do scouting; revelar autonomia não só na realização dos trabalhos propostos, como também na sugestão de novos procedimentos ou mesmo de novos projetos a desenvolver no clube; demonstrar ser uma mais-valia na estrutura do clube de forma a manter ativos os projetos gerados, após terminar o estágio.

Concluindo, o presente relatório visa delinear os principais passos na conceção e operacionalização de um departamento de scouting, com foco na integração de programas de desenvolvimento de talentos desportivos. Através da análise de estudos de caso e das melhores práticas na área, pretende-se oferecer uma visão abrangente e aplicada para a criação de um sistema eficaz de identificação e desenvolvimento de atletas.

1.1. Objetivos de Estágio

1.1.1. Objetivos Pessoais

A possibilidade de estagiar no CDN, e ter a hipótese de “desenhar” um projeto de conceção do GS, tinha o desejo enquanto treinador de formação ter um novo desafio num contexto desportivo profissional, assim desta forma apresenta-se os objetivos pessoais de estágio.

- Estabelecer relações funcionais com todos os elementos da Estrutura Técnica, staff e pessoal administrativo, tanto do segmento da formação como do profissional.
- Aperfeiçoar a capacidade de comunicação e criação de relações interpessoais quer com treinadores, quer com atletas, num contexto de percurso para o alto rendimento.
- Aplicar de forma contextualizada no processo de estágio a teoria aprendida na via académica, juntamente com a prática desenvolvida ao longo dos anos enquanto Treinador.
- Evoluir o conhecimento teórico e prático, de modo a sustentar ideias práticas do treino com conceitos atualizados de talento e scouting.
- Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e dos procedimentos internos, com novas ideias e propostas de projetos.
- Tentar, sempre que possível, suportar ideias e decisões com base técnico-científica, através da busca constante de bibliografia atual na área do scouting.
- Revelar autonomia não só na realização dos trabalhos propostos, como também na sugestão de novos procedimentos ou mesmo de novos projetos a desenvolver no clube.
- Demonstrar ser uma mais-valia na estrutura do clube de forma a manter ativos os projetos gerados, após terminar o estágio.

1.1.2. Objetivos Operacionais

O objetivo da conceção do GS, visa dar resposta às solicitações de um vazio existente do cargo na estrutura, e por outro meio, renovar conhecimentos e práticas na área do recrutamento de talentos. Portanto, seguem-se os objetivos operacionais/institucionais.

- Apoiar a gestão operacional do futebol jovem do clube.
- Colaborar no processo de certificação do clube junto da FPF.
- Coordenar o gabinete de observação e análise do segmento de formação.
- Coordenar o recrutamento de atletas talentosos infanto-juvenis.
- Liderar o processo de planeamento, treino e competição da equipa de sub-15 masculina.
- Apoiar a equipa técnica da equipa profissional de seniores masculinos, enquanto scout estagiário.
- Adquirir conhecimentos tecnológicos relativos aos diversos aparelhos tecnológicos de trabalho – câmaras, drones, placas de captura, etc.
- Desenvolver o conhecimento na área da observação e análise de jogo e scouting.
- Melhorar a capacidade de observação e análise jogos in loco, quer da própria equipa, quer de adversários.
- Evoluir os conhecimentos na utilização dos softwares específicos da área da observação e análise: Sportscode, WyScout, Instat, Da Vinci Resolve, Panoris Recorder.
- Desenvolver as capacidades práticas e teóricas na elaboração dos Relatórios de Observação e Análise.
- Desenvolver as capacidades práticas e teóricas na elaboração dos Relatórios de Observação Individual.
- Melhorar os conhecimentos na área do Scouting, nomeadamente de novas metodologias de observação de jogadores.

1.2. Estrutura do Relatório

Este relatório está estruturado em cinco capítulos, nos quais se descreve o estágio profissionalizante realizado ao longo da época desportiva. Os capítulos mencionados sucedem-se à introdução, na qual é realizada uma contextualização do futebol, incluindo um breve apontamento sobre o conceito de talento e a relevância do departamento de Observação e Análise - Scouting - no contexto desportivo.

O primeiro capítulo aborda o Plano Individual de Estágio, apresentando uma caracterização global do processo de estágio. São explorados elementos como a descrição da instituição de acolhimento, os objetivos definidos, as funções atribuídas e as tarefas realizadas pelo estagiário.

Segue-se o segundo capítulo, dedicado à revisão técnico-científica da literatura. Este capítulo foca-se na identificação de talento, em diferentes modelos de desenvolvimento desportivo, e na sua relação com o Scouting, sustentando o enquadramento teórico do estágio.

O terceiro capítulo centra-se na apresentação do Plano Funcional de Estágio — da conceção do GS - incluindo o enquadramento do projeto, o cronograma (“timeline”), os procedimentos adotados, os relatórios elaborados e as perspetivas futuras relacionadas com a operacionalização da época desportiva.

O quarto capítulo oferece uma visão prática e específica sobre alguns intervenientes relevantes, nomeadamente agentes desportivos que atuam em contextos profissionais.

Finalmente, no quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais, com uma análise reflexiva sobre o processo de estágio, bem como as conclusões e perspetivas futuras nos domínios académico e desportivo.

1.3. Planeamento Anual – Cronograma de Estágio

O estágio dividiu-se em três distintas etapas tendo iniciado na etapa preparatória na fase integração e dar a conhecer fundamentalmente o processo de estágio a instituição acolhedora. A etapa operacional subdividiu-se em três sub etapas focando em tarefas específicas de trabalho e recolha de visões distintas do GS, por fim a etapa da avaliação no qual refere-se a reuniões avaliativas do trabalho realizado. Todas as etapas estão representadas na Figura 1.

ETAPA PREPARATÓRIA	Calendarização e Cronograma das Tarefas de Estágio												
	Plano Individual de Estágio	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
	1.1. Estrutura do Relatório;												
	1.2. Planeamento Anual - Cronograma Estágio												
	1.3. Objetivos de Estágio												
	1.4. Enquadramento Histórico do clube;												
	1.5. A Caracterização do Clube												
	1.6. Caracterização dos Recursos Estruturais, Humanos e Materiais												
	Revisão Literata -	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
	2.1. Caracterização de Identificação de Talento												
	2.2. Modelos de desenvolvimento desportivo												
ETAPA OPERACIONAL	TAREFAS OPERACIONAIS												
	PROJETO "DEPARTAMENTO SCOUTING"	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
	3.1. Enquadramento do projeto												
	3.2. Cronograma "Time line"												
	3.3. Procedimentos												
	3.4. Relatórios de Observação												
	3.5. Perspetivas Futuras												
	ENTREVISTAS AGENTES DESPORTIVOS	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
	4.1. Enquadramento geral												
	4.2. Público- alvo												
	4.3. Objetivos e Conteúdos												
	4.5. Entrevistas												
	4.6. Reflexão/análise estagiário												
	TAREFAS COMPLEMENTARES												
	Treinador do Escalão Sub 15	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
	ETAPA DE AVALIAÇÃO	CONSIDERAÇÕES FINAIS											
5.1. Análise Reflexiva do Processo de Estágio													
5.2. Conclusões													
5.3. Perspetivas Académico-Desportivas Futuras.													

Figura 1 - Cronograma anual de tarefas de estágio.

1.3.1. Objetivos Pessoais

A possibilidade de estagiar no CDN, e ter a hipótese de “desenhar” um projeto de conceção e operacionalização do GS, tinha o desejo enquanto treinador de formação ter um novo desafio num contexto desportivo profissional, assim desta forma apresenta-se os objetivos pessoais de estágio.

- Estabelecer relações funcionais com todos os elementos da Estrutura Técnica, staff e pessoal administrativo, tanto do segmento da formação como do profissional.
- Aperfeiçoar a capacidade de comunicação e criação de relações interpessoais quer com treinadores, quer com atletas, num contexto de percurso para o alto rendimento.

- Aplicar de forma contextualizada no processo de estágio a teoria aprendida na via académica, juntamente com a prática desenvolvida ao longo dos anos enquanto Treinador.
- Evoluir o conhecimento teórico e prático, de modo a sustentar ideias práticas do treino com conceitos atualizados de talento e scouting.
- Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e dos procedimentos internos, com novas ideias e propostas de projetos.
- Tentar, sempre que possível, suportar ideias e decisões com base técnico-científica, através da busca constante de bibliografia atual na área do scouting.
- Revelar autonomia não só na realização dos trabalhos propostos, como também na sugestão de novos procedimentos ou mesmo de novos projetos a desenvolver no clube.
- Demonstrar ser uma mais-valia na estrutura do clube de forma a manter ativos os projetos gerados, após terminar o estágio.

Capítulo I – Caracterização da Instituição Desportiva

2. Enquadramento Histórico (Fundação) – Clube Desportivo Nacional

O Clube Desportivo Nacional, popularmente conhecido como Nacional da Madeira, é um dos clubes de futebol mais históricos e respeitados de Portugal, localizado na ilha da Madeira.

A história do Clube Desportivo Nacional (CDN) remonta a 8 de dezembro de 1910, nasceu da paixão de um grupo de jovens pelo desporto, liderados por Antonino Figueira, que sugeriu o nome Nacional Sport Grupo.

1910



Figura 2 - Sr.º Antonino Ascensão Figueira, sócio número um, fundador do clube e 1.º presidente (<https://www.cdnacional.pt/historia/>)

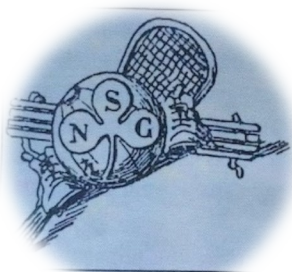


Figura 3 - Emblema de fundação do Nacional Sport Grupo (<https://www.cdnacional.pt/historia/>)

Em 1916, o clube mudou de nome para Grupo Desportivo Nacional e adotou as cores branca e preta nos seus equipamentos, marcando o início da sua participação em competições oficiais.



1916

Figura 4 - Emblema do Clube Desportivo Nacional
(<https://www.cdnacional.pt/historia/>)

Este período foi crucial para o amadurecimento e desenvolvimento do clube (Site Oficial do Clube, 2024). Em 1922, o clube assumiu o atual nome de Clube Desportivo Nacional.



Campo dos Barreiros
[1925 - 1926]

Fotógrafo: Perestrelos Photographos

Figura 5 - Campo dos Barreiros
(<https://www.cdnacional.pt/historia/>)

Um momento histórico importante ocorreu em 1925, com o início da construção do Estádio dos Barreiros, o primeiro estádio do arquipélago da Madeira, inaugurado a 26 de julho de 1927 num jogo contra o Vitória de Setúbal (Site Oficial do Clube, 2024).

As décadas de 1930, 1940 e 1950 foram fundamentais para a consolidação do CDN no cenário desportivo regional e nacional.

Em 1975, após a conquista do Campeonato da Madeira, o CDN disputou a III Divisão Nacional de Futebol, chegando à II Divisão em 1977/1978 e estreando-se na Primeira Divisão em 1987/1988.

Na década de 1990, o clube enfrentou um período de instabilidade, mas em 1996, sob a liderança de Rui Alves, iniciou-se uma fase de renovação. Sob a presidência de Rui Alves, iniciou-se a construção do Estádio Eng. Rui Alves na Choupana em 1998, que foi inaugurado em 2000 e renomeado Estádio da Madeira em 2007.

1996



Figura 6 - Sr. Eng. Rui António Macedo Alves, atual presidente
(<https://www.cdnacional.pt/historia/>)

No início do século XXI, o CDN ascendeu à II Liga em 2000 e retornou à Primeira Liga dois anos depois.

Em 2003/2004, alcançou a sua melhor classificação nacional e qualificou-se para a Taça UEFA pela primeira vez, estreando-se na competição em 2004 (Site Oficial do Clube, 2024).

Durante o século XXI, o CDN destacou-se como exemplo de organização, com a construção de um complexo desportivo na Choupana e a reestruturação da academia de futebol juvenil. O clube também diversificou os seus desportos amadores, incluindo a natação e o futebol de praia, contribuindo significativamente para a modalidade a nível nacional e internacional.

2004



Figura 7 - Ruben Micael no jogo Zenit-CDN para a Liga Europa em St. Petersburgo (<https://www.cdnacional.pt/historia/>)

Ainda neste século, o clube destacou-se pelo lançamento de jovens promessas, como Rúben Micael, que se tornou internacional pela Seleção A (Site Oficial do Clube, 2024).

Atualmente, o CDN têm inscritas uma equipa sénior uma profissional conquistou o direito de participar na I Liga Portuguesa em 2024/2025, uma outra equipa sénior amadora e doze equipas de formação. (Site Oficial do Clube, 2024).

2024



Figura 8 - Diagrama de Equipas do Clube Desportivo Nacional

2.1. Visão, Missão, Valores e Objetivos do Clube Desportivo Nacional

O CDN tem como principal objetivo o desenvolvimento de diversas atividades na formação de jovens atletas.

A filosofia passar por proporcionar à comunidade um vasto leque de atividades que promovam valores fundamentais como a competitividade, a disciplina, a responsabilidade, o desporto e a união. Estes valores são essenciais para o desenvolvimento integral dos jovens, ajudando-os a tornarem-se cidadãos conscientes e empenhados (Site Oficial do Clube, 2024).

2.1.1. A Visão

O Clube Desportivo Nacional pretende cada vez mais perfilar entre as melhores organizações de Futebol de Formação, nacionais e internacionais, com reconhecimento pela excelência na formação de atletas de alto nível, proporcionando também aos seus atletas uma experiência enriquecedora e transformadora nas dimensões pessoal, social e profissional.

2.1.2. Missão

O Clube Desportivo Nacional passa por formar atletas em consonância com a identidade e os valores do clube, priorizando o desenvolvimento integral nos âmbitos desportivo, social e cultural (Site Oficial do Clube, 2024).

Este, visa proporcionar aos jovens com maior talento para o futebol a oportunidade de alcançar níveis elevados de desempenho. O seu programa de formação é abrangente, focando-se no desenvolvimento técnico, tático, físico e psicológico dos jovens atletas.

2.1.3. Valores e Identidade

Adquirir uma identidade ganhadora, desenvolvendo uma atitude e ambição determinantes para o sucesso procurando sempre o máximo do desempenho. Ser ambicioso, procurando sempre atingir grandes objetivos, não esquecendo a humildade que tem de ser chave do sucesso.

A ambição de querer chegar ao sucesso não pode evitar as atitudes e valores que regem a sociedade, a ética desportiva e o fair-play. Valores como a Humildade, Entrega, Esforço, Solidariedade, Companheirismo, Compromisso, Resiliência, “Orgulho e Altivez”, devem ser a bandeira identificadora de todas as equipas dos vários escalões e todos os quadros técnicos.

2.1.4. Objetivos Formação Desportiva

Prioriza o desenvolvimento integral do jogador, fornecendo conteúdos específicos em todas as etapas nas vertentes técnicas, táticas, físicas e mentais. Garantem que os jogadores, especialmente as crianças, possam desfrutar da modalidade e encontrar satisfação através da diversão durante a prática desportiva. Sendo, tudo isso realizado dentro de um ambiente de exigência adequado à idade, promovendo um crescimento saudável e equilibrado dos mesmos (Site Oficial do Clube, 2024).

O clube também se dedica a garantir o acesso à prática desportiva para todos os interessados. Para o efeito, compromete-se a promover diversas atividades, organizar e promover eventos desportivos e outras iniciativas que reforcem a integração do clube na sociedade. Através destas ações, o CDN procura não só promover o desporto, mas também estreitar laços com a comunidade, consolidando-se como um elemento ativo e participativo na vida social da Ilha da Madeira (Site Oficial do Clube, 2024).

Além disso, o CDN visa o crescimento e desenvolvimento do futebol profissional, com o objetivo de obter lucro através das suas atividades profissionais, que incluem a compra e venda de direitos comerciais. A instituição tem o compromisso de conduzir todas as suas atividades com os mais elevados valores sociais e morais, pautada pela ética, verdade e convivência desportiva saudável. O CDN mantém um compromisso constante de valorizar não só o clube, mas também a cidade do Funchal, onde foi fundado, e a Região Autónoma da Madeira, da qual se orgulha de fazer parte (Site Oficial do Clube, 2024).

2.2. Caracterização dos Recursos Estruturais, Humanos e Materiais

2.2.1. Caracterização dos Recursos Estruturais



*Figura 9 - Cidade Desportiva do Clube Desportivo Nacional
(<https://www.cdnacional.pt/historia/>).*

Com mais de 100 anos de história, o CDN alcançou um dos principais sonhos do clube: a construção de uma cidade desportiva que concentrasse toda a atividade desportiva no mesmo local. Neste momento o CDN tem uma das infraestruturas desportivas de referência do país, que permite aos seus atletas, das mais diversas modalidades, uma melhor evolução como praticantes (Site Oficial do Clube, 2024).

Esta cidade desportiva não apenas reflete o compromisso do CDN com a excelência desportiva, mas também serve como um ambiente abrangente que promove o crescimento holístico dos atletas. Ao oferecer instalações de todo, o CDN reforça o seu papel como referência nacional no panorama desportivo, proporcionando um espaço onde os atletas podem prosperar, sonhar e alcançar o seu pleno potencial (Site Oficial do Clube, 2024).

O CDN dispõe de um conjunto abrangente de instalações que contribuem para a prática eficaz das atividades desportivas no seu complexo.

No que se refere às infraestruturas desta instituição, destacam-se as seguintes:

- Um estádio composto por dois campos de relvado natural;
- Um ginásio fundamental para a realização de trabalhos específicos de desenvolvimento, manutenção e recuperação muscular;

- Um espaço dedicado à prática de ginástica, abrangendo modalidades como ginástica rítmica e acrobática;
- Salas destinadas a atividades que não ocorrem no terreno, incluindo reuniões, planeamento de treinos e trabalho de scouting;
- Uma loja exclusiva para a venda de artigos do CDN;
- Dois campos de relvado sintético denominados Cristiano Ronaldo Campus e Cristiano Ronaldo Estádio, equipados com salas para reuniões, trabalhos extracampo e um ginásio crucial para desenvolver trabalhos musculares específicos.

2.2.2. Caraterização dos Recursos Humanos

O CDN é uma entidade que ainda, apresenta uma estrutura de recursos humanos algo comedida na sua dimensão. Constituem os Órgãos Sociais do clube o Presidente da Direção, a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, demonstrado na Tabela 1 (Clube Desportivo Nacional, 2022).

Tabela 1 - Órgãos Sociais do Clube Desportivo Nacional



O CDN é presidido por Sr. Eng. Rui António Macedo Alves, foi eleito em 2015 até aos dias de hoje.



A Assembleia Geral é o composto por um Presidente, um Vice-presidente e dois vogais.



A Direção é composto por um presidente e oito Vice-presidentes.



O Concelho Fiscal é constituído por elemento único que é uma empresa privada,

Na forma organizacional e operacional, no dia a dia do CDN, a coordenação dos diversos departamentos é atribuída ao Diretor da Entidade Formadora, Pedro Talhinhos, tendo com oito responsáveis departamentos que colaboram nas suas funções. A figura 10 representa o organograma os diversos departamentos do clube.

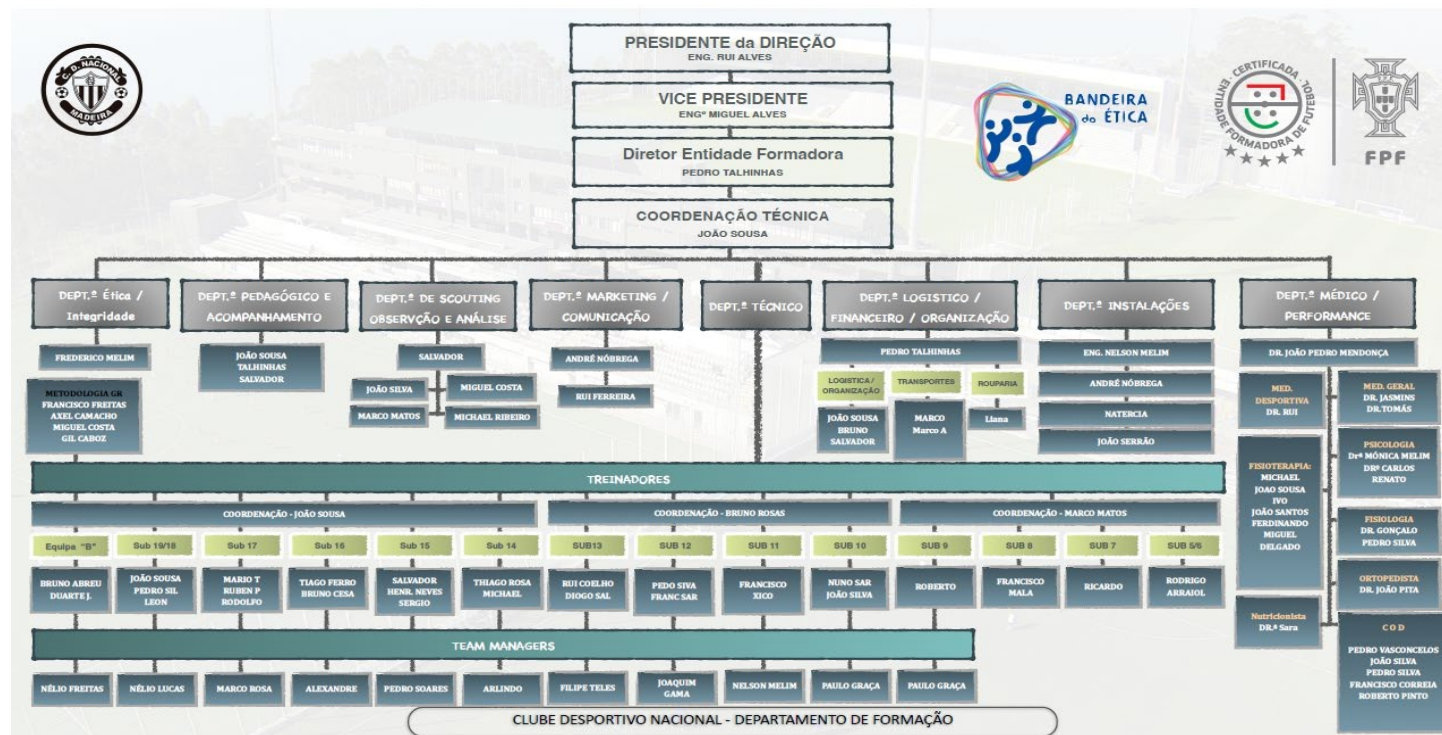


Figura 10 - Organograma dos departamentos do CDN
(<https://www.cdnacional.pt/historia/>).

2.2.3. Caracterização de Recursos Materiais

O CDN, por estar inserido numa competição profissional e organizada pela Liga Portugal, tem uma responsabilidade acrescida com as condições e materiais de treino que colocam à disposição das diversas equipas técnicas e dos atletas ao longo do ano.

No que ao futebol sénior diz respeito, os recursos materiais são suficientes e, o plantel principal tem à sua disposição 80 bolas Select Brilliant Super oferecidas pela Liga Portugal. Este número é valor suficiente e bastante para que se consiga desenvolver, ao longo do ano, um trabalho profícuo.

Tabela 2 - Dispositivos de monitorização de carga.

	30 Colete PlayerTek da Catapult
	30 Dispositivos da marca Catapult
	Mala de transporte Catapult

Tabela 3 - Kit de equipamento para vídeo-análise

	1 Sony FDR-AX1 câmara de vídeo profissional 4K
	1- Câmara mirrorless Full Frame Alpha 9 com
	2 Câmara Veo Cam 3 firmware

No que ao CDN diz respeito, os recursos materiais vídeo-análise (ver Tabela 4) todos elementos do staff técnico sénior assim como os Treinadores principais (TP) das equipas de formação tem acesso mediante uma comunicação prévia, todo o equipamento necessário para a função. Assim, CDN dispõe de uma câmara *Sony FDR-AX1* com um microfone direcional; todos os cabos necessários à captura direta: uma câmara *Sony 4k*; duas câmaras VEO AI na qual realizam as análises quer de treino, quer de jogo; e ainda equipamentos acessórios como tripé, adaptadores e outros cabos.

Tabela 4 - Softwares utilizados pelo Clube Desportivo Nacional.



Wyscout



LongoMatch



Hudl -Sportscore



Klipdraw

Relativamente aos *softwares* (ver Tabela 4), o CDN tem uma licença do *HUDL SportsCode*, tratamento de vídeo e captura direta essencial para o desempenho das suas funções. Para além disto, dispõe *softwares Wyscout também* de uma licença, essencial na visualização de jogos realizados assim como dados estatísticos, em relação a *softwares* como *LongoMatch* e *Klipdraw* predominância de edição imagens e adicionar grafismos.

Capítulo II – Plano Funcional de Estágio

3. Gabinete Scouting

3.1. Caraterização e Descrição do Gabinete

Tendo perspetiva de iniciar um gabinete de scouting eficiente no qual pode transformar um clube de média expressão como CDN, ajudando a maximizar recursos limitados e a competir de forma mais eficaz tanto no campeonato português como alcançar novamente as competições internacionais. Sabendo que antemão que o percurso a trilhar na conceção e operacionalização do GS será longo e árduo, terei de sensibilizar todos departamentos do CDN, sobre a importância e impacto que poderá ter num futuro muito breve.

O valor e o impacto de um GS num clube como CDN no campeonato português podem ser significativos, especialmente no contexto de alto rendimento, contudo devemos ter alguns pontos-chave a considerar.

A operacionalização do GS envolve a implementação das estratégias e processos definidos durante a fase de conceção. Esta fase exige uma coordenação eficiente entre os membros do departamento e uma comunicação constante com outros setores do clube, como a equipa técnica, o departamento de análise de desempenho e em especial o departamento da formação.

Para a formação, a operacionalização inclui a realização de observações regulares em competições de base, com foco em identificar jogadores com potencial técnico e tático que se alinhem com a filosofia do clube.

Identificação de jovens de tenra idade talentosos na qual o GS, na região seja eficaz e em simultâneo ajudar a identificar jovens talentos promissores fora RAM, antes que eles se tornem caros ou sejam descobertos por clubes maiores. Explora mercados menos conhecidos ou mesmo subvalorizados onde é possível encontrar jogadores talentosos a preços acessíveis tendo a perspetiva de redução de riscos.

Decisões de contratação baseadas em dados e análises de modo a diminuir o risco de contratações ineficazes ou dispendiosas, tendo um monitoramento contínuo, isto é acompanhamento constante dos jogadores identificados e da mesma forma os jogadores jovens contratados para avaliar o seu desempenho e ajustar estratégias de desenvolvimento. Sensibilizar para uma política com eficiência financeira custo-benefício ao identificar jogadores que podem ser contratados a um custo baixo e vendidos mais tarde por um valor mais alto melhora a saúde financeira do clube, estes mesmo auferem salários mais baixos que outros jogadores já “estrelas”.

Impacto do GS no desenvolvimento sustentável formação de jogadores no qual na execução de um programa desenvolvimento de jovens atletas dentro CDN e sua integração dos jovens mais talentosos na equipa principal promove um desenvolvimento sustentável e cria uma base sólida para o futuro. Uma visão de rotatividade e renovação com uma gestão eficaz do plantel, baseada em scouting, facilita a renovação constante da equipa sem perda significativa de qualidade.

Um departamento de scouting bem-sucedido pode atrair parcerias com clubes de maior expressão, facilitando empréstimos de jogadores e outras colaborações, evoluir para atratividade do CDN e valorizar a marca com o sucesso desportivo e financeiro, impulsionado por um bom scouting, melhora a reputação e a marca do clube, atraindo mais sócios, adeptos e até mesmo investidores.

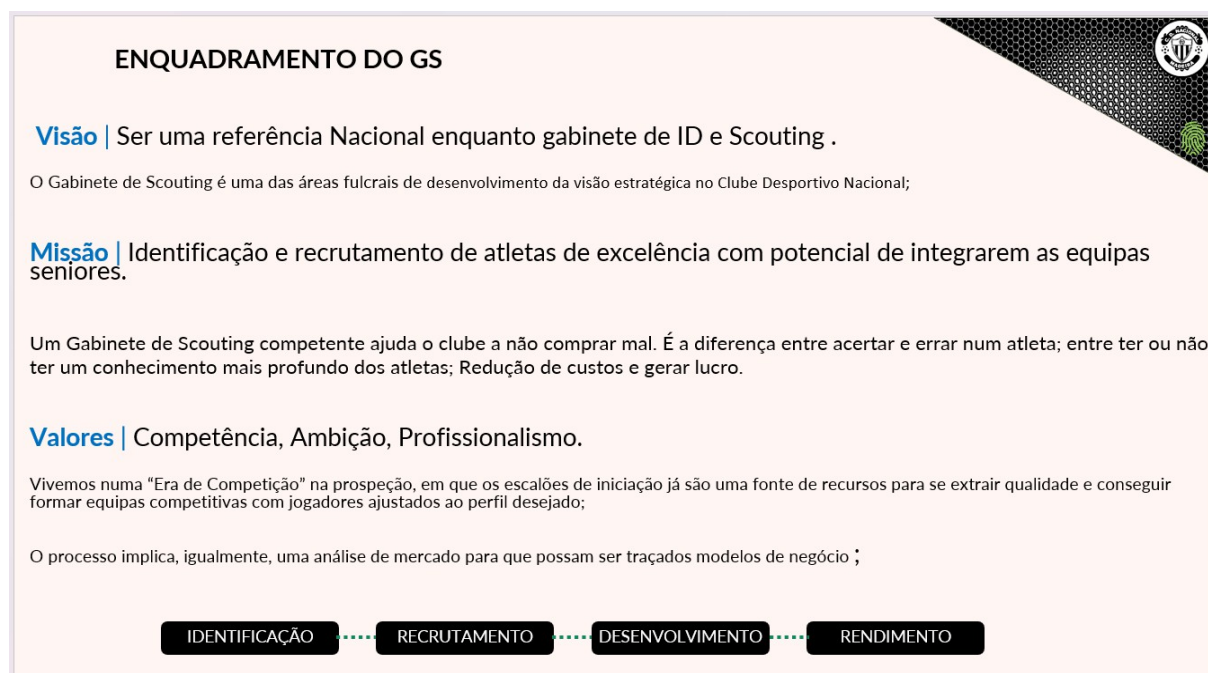


Figura 11 - Modelo Enquadramento do GS.

3.2. Funções e Tarefas

3.2.1. Cronograma “Time Line”

A criação do GS e alinhar com as necessidades de um CDN requer uma abordagem bem estruturada e com contenção de custos ao longo do tempo, a seguir, apresento uma proposta, uma “timeline” que abrange desde a conceção inicial até a plena operacionalização do departamento, considerando o contexto da formação até ao alto rendimento.

Numa 1ª fase que seria no primeiro ano, planear e definir os objetivos, após o delinear estratégias o recrutamento e contratação de scouts para o CDN, neste processo pode incluir avaliar alguns recursos humanos nomeadamente treinadores que já estejam na estrutura do CDN.

Após a contratação, e formação da equipa Scouting do GS passa por um período de treinamento, são estabelecidos processos para a observação, análise e relatórios de scouting, incluindo a frequência e formato das avaliações, comunicação interna e critérios para recomendação de jogadores, implementação de ferramentas tecnológicas necessárias, como softwares de análise de vídeo e scouting.

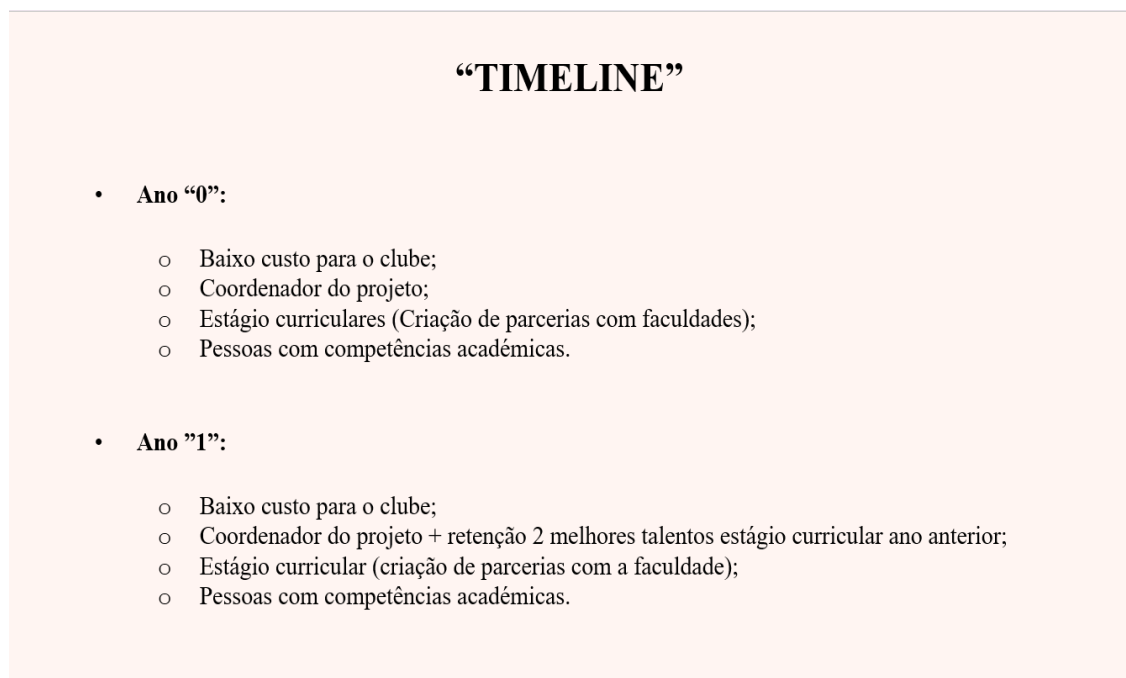


Figura 12 - Modelo de conceção do GS – Timeline.

“TIMELINE”

- **Ano “2”:**
 - Baixo custo para o clube;
 - Coordenador do projeto + retenção 2 melhores talentos estágio curricular ano anterior;
 - Promoção do scout com melhores capacidades ao futebol sénior;
 - Estágio curriculares (Criação de parcerias com faculdades);
 - Pessoas com competências académicas.
- **Ano “3”:**
 - Algum custo para o clube;
 - Coordenador do projeto + retenção 2 melhores talentos estágio curricular ano anterior;
 - Promoção a Coordenadores de distrito + Coordenador 2º Ciclo;
 - Estágio curricular (criação de parcerias com a faculdade);
 - Pessoas com competências académicas;
 - Procurar de parceiros estratégicos (Investidores).

Figura 13 - Modelo de Conceção do GS – Timeline.

O GS começa a realizar observações scouting para a formação, campeonatos da formação na RAM, com o objetivo de identificar talentos promissores para CDN, paralelamente, são iniciadas as atividades de prospeção focadas em reforços para a equipa principal, com observações em campeonatos nacionais e internacionais.

Ao final do primeiro ano, o departamento realiza uma revisão completa de suas atividades, identificando pontos fortes e áreas de melhoria.

3.3. Procedimentos

O objetivo deste documento é delinear os procedimentos necessários para a conceção e operacionalização eficaz de um departamento de scouting, baseado em práticas e teorias reconhecidas na literatura desportiva.

A primeira etapa envolve a realização de um diagnóstico interno para avaliar as necessidades específicas do clube em termos de scouting. Isto inclui uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para identificar as áreas críticas onde o scouting pode ter um impacto significativo.

Os objetivos do departamento devem ser claramente definidos e alinhados com a estratégia global do clube.

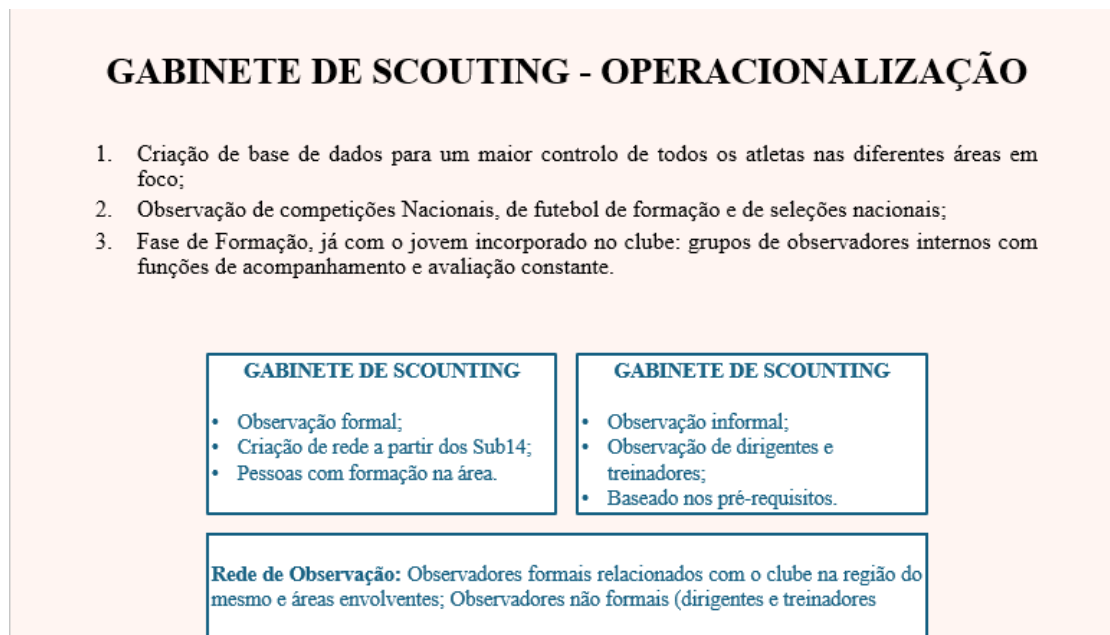


Figura 14 - Modelo Inicial Operacionalização GS

Após a definição dos objetivos, é essencial estabelecer a estrutura organizacional do GS, a adoção de ferramentas tecnológicas avançadas, como software de análise de vídeo e plataformas de scouting digital (por exemplo, Wyscout, Instat), é fundamental para otimizar o processo de identificação e avaliação de talentos. A implementação de uma metodologia de scouting eficaz é crucial. Esta deve incluir a definição de critérios de avaliação de jogadores, processos de observação e relatórios padronizados (Larkin & Reeves, 2018).

O processo de avaliação e decisão é o passo com importância estruturante, nesta fase de avaliação dos jogadores observados deve seguir um processo sistematizado, envolvendo a comparação de relatórios, a análise de dados de desempenho é importante garantir que todas as decisões sejam documentadas e justificadas, permitindo um histórico de avaliação para referência futura.

O GS deve estar integrado nas operações gerais do clube, mantendo uma comunicação contínua com a equipa técnica, e restantes departamentos.

SCOUTING – RELAÇÃO COM OS OUTROS DEPARTAMENTOS

- **Departamento de Fisiologia**
 - Suporte no processo e análise de condições biológicas e maturacionais dos atletas pretendidos;
 - Controlo da Maturação dos atletas do clube;
 - Predisposição para a ocorrência de lesões/prontidão.
- **Departamento de Psicologia**
 - Perceber o suporte social que o atleta tem e adaptabilidade;
 - Condições escolares.
- **Secretaria do clube e departamento financeiro**
 - Transportes e hotéis para jogadores e staff;
 - Seguro dos jogadores e ajudas financeiras;
 - Contratos.

Figura 15 - Modelo proposto de articulação do GS.

Finalmente, o desempenho do GS deve ser avaliado de forma contínua. Isso inclui a análise dos resultados obtidos em termos de contratações bem-sucedidas, impacto dos jogadores recrutados e o retorno financeiro de vendas futuras. A conceção e operacionalização de um departamento de scouting num clube de média expressão no campeonato português a imagem do CDN, requer uma abordagem estratégica e bem estruturada, desde o diagnóstico inicial até à avaliação contínua. Alguns objetivos nos quais se propõe o GS numa fase inicial.

OBJETIVOS SEMANAIS

1. Ver um mínimo de 12 jogos, entre vídeo e Live por semana, registados os melhores jogadores de cada equipa;
2. Atender aos pedidos de avaliação de jogadores requisitados pela estrutura.

OBJETIVOS INTERNOS	OBJETIVOS EXTERNOS
• Conhecimento dos atletas e Perfil do atleta ideal; • Noção dos recursos do clube; • Conhecimento das características do perfil de atleta que queremos para cada fase; • Base de dados com informação dos atletas a partir da fase “Introdução ao futebol e suas componentes”; • Foco: Escalões sub-17 para cima-Equipa sombra.	• Alargar a influência do clube e capacidade de recrutamento para os distritos vizinhos; • Aumentar capacidade competitivas dos escalões considerados como principais do clube.

Figura 16 - Objetivos propostos a curto prazo.

OBJETIVOS MENSAIS E ANUAIS

MENSAIS

1. Fazer análise de determinadas ligas/series por blocos – atribuir um determinado campeonato a um dos Scouts e trocar ao fim do primeiro mês;
2. Identificar os melhores jogadores de cada jogo (máximo 3) e elaborar os respetivos relatórios;
3. Reunião e seleção dos melhores atletas da base de dados.

ANUAIS

1. 1º e 2º mês de análise de cada campeonato (após a troca entre Scouts);
2. Cruzamento de informação, consolidar as avaliações, identificar a qualidade da liga e das respetivas equipas;
3. Avaliações finais e tomadas de posição sobre os jogadores referenciados para “continuar a observar”.

Figura 17 - Objetivos propostos a médio e longo prazo.

3.4. Relatórios de Observação

No GS, a elaboração de relatórios de observação é essencial para a tomada de decisões estratégicas na prospeção de talentos e análise de adversários. Esses relatórios devem ser detalhados, objetivos e alinhados com as necessidades específicas do clube ou mais específico à equipa, permitindo identificar jogadores com potencial para se destacarem no contexto competitivo do futebol de alto rendimento.

É crucial identificar jogadores que ofereçam não apenas qualidade técnica, mas também características que possam agregar valor ao clube, tanto em termos de performance imediata quanto de potencial desenvolvimento futuro. Além da técnica, a compreensão do jogo e a capacidade de tomar decisões eficazes em frações de segundo são características essenciais. Jogadores inteligentes taticamente entendem quando reter a posse de bola, como se posicionar defensivamente e onde atacar o espaço.

De acordo com Garganta (1997), a inteligência tática, que inclui leitura de jogo e antecipação, é vital para o desempenho em alto nível, especialmente em ligas como a portuguesa, onde o jogo pode ser muito tático e estratégico.

3.4.1. Registos de observação individual

Esses relatórios são fundamentais para identificar talentos em potencial que possam ser contratados pelo clube. Devem incluir informações detalhadas sobre as capacidades técnicas, táticas, físicas e psicológicas do jogador, como toque de bola, capacidade de decisão, resistência física e mentalidade competitiva.

A observação deve ser realizada em diferentes contextos, como treinos, jogos e competições de diferentes níveis.

A capacidade de adaptação a diferentes sistemas táticos e a leitura de jogo são fatores cruciais a serem avaliados (Helsen et al., 2005).


CLUBE DESPORTIVO NACIONAL

OBSERVAÇÃO DE ATLETAS EM JOGO - 1º MOMENTO

Nome: João Eduardo Vieira Paulos **Data Nascimento:** 08-01-2010
Morada: Estreito Câmara Lobos **Código Postal:**
Telefone Atleta: **Telefone Pai:** **Telefone Casa:**
Clube: CSD Câmara Lobos **Posição:** Médio **Pé Dominante:** DTO
Escalão Época Actual: Sub 13 **Altura:**

INICIAÇÃO (PETIZES, TRAQUINAS, BENJAMINS e INFANTIS)

ITENS OBSERVÁVEIS	SATISFAZ	NÃO SATISFAZ	Jogador
Técnica/ destreza	x		ATLETA DEVE CONTINUAR A SER OBSERVADO
Rapidez/ Agilidade	x		
Inteligência de Jogo	x		O ATLETA TEM INTERESSE PARA O CD NACIONAL
Após Perda	x		
Após Ganho	x		O ATLETA NÃO TEM INTERESSE
Auto Confiança	x		

Avaliação Técnica

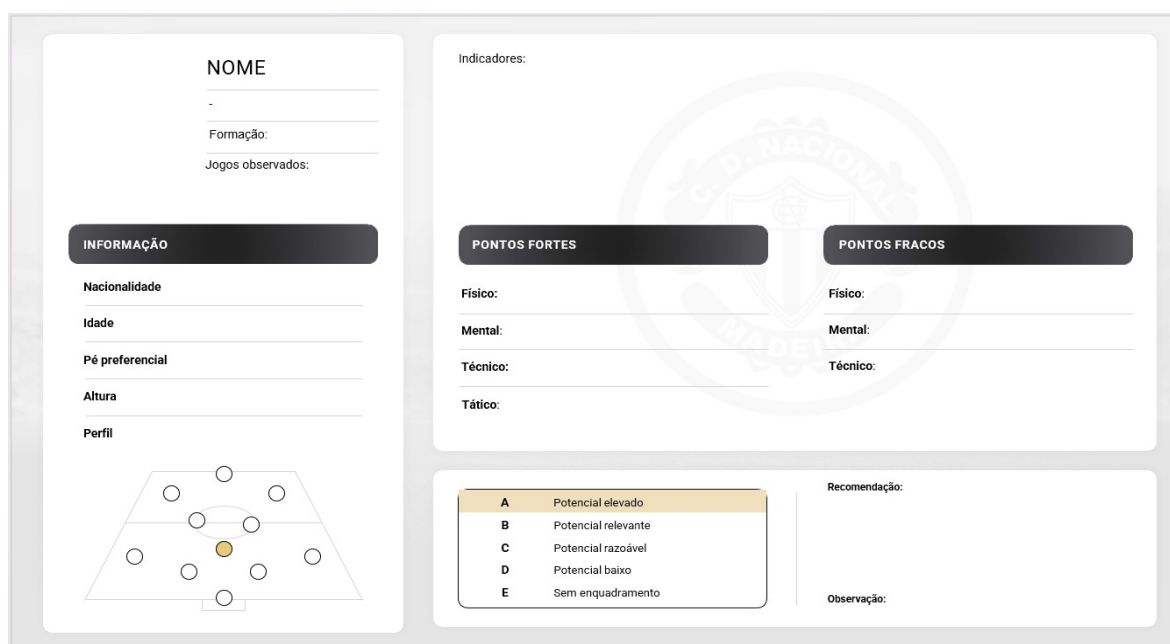
Físico: Rápido, forte nos duelos

Técnico: Boa qualidade passe curto; Capacidade de Drible para fazer passe

Tático: Pressiona o PB; Cria espaço

Figura 18 - Modelo do Relatório de Observação Individual.

3.4.2. Relatório individual



The image shows a digital form for an individual player report. It is divided into several sections:

- Left Column:**
 - NOME:** A text input field.
 - Formação:** A text input field.
 - Jogos observados:** A text input field.
 - INFORMAÇÃO:** A dark header for a section containing:
 - Nacionalidade:** Text input.
 - Idade:** Text input.
 - Pé preferencial:** Text input.
 - Altura:** Text input.
 - Perfil:** A diagram of a soccer field with a yellow dot in the center circle, surrounded by several white dots representing player positions.
- Right Column:**
 - Indicadores:** A large, faint watermark of the C.D. Nacional crest is visible in the background.
 - PONTOS FORTES:** A dark header for a section with four rows: **Físico:**, **Mental:**, **Técnico:**, and **Tático:**, each followed by a text input field.
 - PONTOS FRACOS:** A dark header for a section with four rows: **Físico:**, **Mental:**, **Técnico:**, and **Tático:**, each followed by a text input field.
 - Recomendação:** A text input field.
 - Observação:** A text input field.

Below the 'PONTOS FORTES' and 'PONTOS FRACOS' sections, there is a legend table:

A	Potencial elevado
B	Potencial relevante
C	Potencial razoável
D	Potencial baixo
E	Sem enquadramento

Figura 19 - Modelo do Relatório Individual.

3.5. Perspetivas Futuras

GS, deve ter uma abordagem estratégica que combine o conhecimento técnico, o uso de tecnologia avançada e a capacidade de identificar talentos com potencial para elevar o nível competitivo do CDN.

3.5.1. Integração da Análise de Dados Avançada

A análise de dados tem se tornado um componente essencial na avaliação de jogadores e no processo de scouting. Num futuro próximo, a integração de algoritmos de machine learning e big data permitirá uma análise mais precisa das métricas de desempenho dos jogadores, tanto em contextos de treino quanto em jogos competitivos.

3.5.2. Foco na Formação e Desenvolvimento de Talentos

Considerando a limitação de recursos financeiros, clubes de média expressão devem focar na descoberta e desenvolvimento de jovens talentos locais. Um departamento de scouting eficiente deve estar profundamente conectado com o setor de formação do clube.

3.5.3. Expansão da Rede Internacional de Scouting

Mesmo sendo um clube de média expressão, a expansão da rede de scouting para outros mercados internacionais pode ser uma estratégia vantajosa. Países com mercados menos explorados, como alguns países africanos e sul-americanos, podem oferecer talentos a preços mais acessíveis.

3.5.4. Gestão Integrada e Comunicação Eficiente

Para que o departamento de scouting funcione de maneira eficaz, é crucial que haja uma gestão integrada que facilite a comunicação entre scouts, treinadores e diretores desportivos.

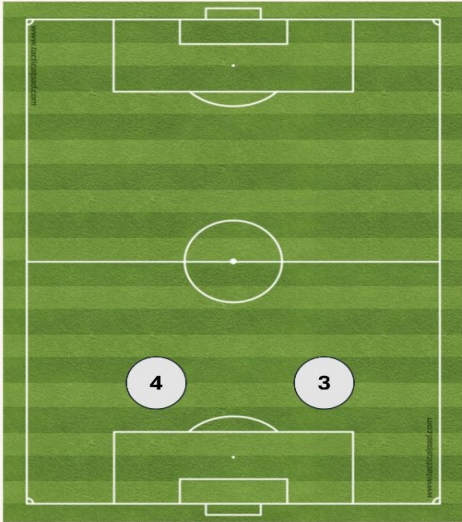
3.5.5. Adoção de Tecnologias de Avaliação de Desempenho em Tempo Real

A utilização de tecnologias como GPS, vídeo análise e wearables permitirá uma avaliação mais detalhada do desempenho dos jogadores durante os jogos e treinos.

Estas ferramentas auxiliam os scouts na identificação de padrões de jogo, na medição de atributos físicos e técnicos, e na comparação do desempenho de diferentes jogadores (Sarmiento et al., 2018). Com isso, clubes podem tomar decisões mais informadas sobre potenciais contratações e sobre a necessidade de intervenções no processo de formação.

A conceção e operacionalização de um departamento de scouting num clube de média expressão no campeonato português exige uma abordagem holística que combine tecnologia, desenvolvimento de talentos, e uma gestão eficaz. A capacidade de identificar e desenvolver talentos, aliada ao uso estratégico de dados e à expansão da rede de scouting, permitirá que o CDN aumente a sua competitividade no cenário nacional e potencialmente internacional.

3.6. Perfil de Jogador a observar



QUAL A CARATERISTICA DO JOGADOR QUE NECESSITAMOS ?

DEFESA CENTRAL DE CONSTRUÇÃO / PROGRESSÃO

DEFESA CENTRAL "PATRÃO" / MARCAÇÃO

DEFESAS CENTRAIS

• MOMENTO COM BOLA

- Capacidade de construção com bola a partir de trás
- Capacidade de "carregar" bola e atrair pressão
- Capacidade de jogo interior, exterior e profundidade
- Orientação corporal que permita ver mais Jogo
- Coberturas ofensivas e marcação de referências, quando a equipa chega a zonas de finalização
- Capacidade nas bolas paradas (of. def.)

DEFESAS CENTRAIS

• MOMENTO SEM BOLA

- Capacidade defender a baliza
- Perceber muito bem o momento defensivo
- Alinhamento defensivo
- Coberturas defensivas
- Controlo de referência e profundidade
- Antecipação
- Marcação e Desarme
- Uso dos apoios no momento defensivo
- Dentro de área referência homem
- Capacidade do Duelo, Salto, Jogo Aéreo

Figura 20 - Exemplar de perfil do atleta (Defesa Central).

Capítulo III - Revisão da Literatura

4.1. Introdução

O futebol, conhecido como o "desporto mais popular do mundo", é um jogo entre duas equipas com o objetivo de marcar golos na baliza adversária, regulado pela FIFA (Reilly & Korkusuz, 2009). Este desporto coletivo, apreciado mundialmente, envolve uma diversidade de praticantes, agentes desportivos e espetadores (Garganta & Pinto, 1998). A sua imprevisibilidade exige dos jogadores uma constante atitude estratégico-tática (Garganta, 1997).

O futebol, praticado em cinco continentes e palco de competições organizadas pela FIFA e UEFA, tem um grande impacto nos hábitos culturais e desportivos (Reilly & Korkusuz, 2009). Vai além de um jogo coletivo, servindo como meio de educação física, campo científico e disciplina de ensino (Garganta, 1997).

Caracterizado pela sua natureza intermitente e complexidade fisiológica, o futebol envolve diferentes sistemas energéticos Rebelo & Oliveira, (2006). Inclui aspetos estratégicos e de tomada de decisões, requerendo perceção, antecipação, atenção, memória e resposta motora. As equipas interagem dinamicamente, alternando entre momentos de posse e não posse de bola, evidenciando a cooperação para desorganizar o adversário e alcançar o golo (Castelo, 2002).

O jogo divide-se em quatro momentos: organização defensiva, organização ofensiva, transição ofensiva e transição defensiva, exigindo compreensão e conhecimento tático dos jogadores (Garganta, 2001). A modernidade trouxe uma crescente capacidade das equipas em manter a iniciativa do jogo, seja pelo talento individual ou pela força coletiva, demandando uma análise cuidadosa dos processos defensivos (Brito & Correia, 2015).

4.2. Caraterização de Identificação de talento

A identificação de talentos no futebol é um processo complexo embora nos últimos anos e décadas ganharam enorme popularidade que envolvem várias características.

A Identificação do potencial futebolístico numa idade precoce garante que os jogadores recebem treino e formação especializada, para acelerar o processo desenvolvimento do talento (Williams & Reilly, 2000).

A identificação envolve reconhecimento dos jogadores que participam no desporto e que têm potencial para progredir para um programa de desenvolvimento de alto rendimento que consiste numa combinação relativamente sistemática de treino, apoio, formação e jogos destinados a fazer progredir os jogadores (o desenvolvimento é também conhecido como promoção de talentos (Vaeyens et al., 2008).

Hovve et al. (1998) argumentou que o talento tem várias propriedades, sugeriram que o talento pode ser caracterizado por propriedades geneticamente transmitidas e particularmente inatas.

Williams e Reilly (2000), referem que o talento pode não ser evidente em idade precoce, mas existirão alguns indicadores que permitem a pessoas treinadas identificar a sua presença, estes primeiros indicadores de talento podem fornecer uma base para prever os indivíduos que são mais ou menos propensos a ter sucesso posteriormente.

A ciência tem vindo através de estudos revelar que a identificação de talentos no futebol é uma área crucial para clubes e seleções, pois envolve a descoberta e o desenvolvimento de jogadores com potencial para se destacarem no desporto nomeadamente no futebol.

Porém existem várias abordagens e métodos utilizados para identificar talentos no futebol, e muitos pesquisadores e profissionais contribuíram para o entendimento desse processo.

A identificação de talentos no futebol dos dias de hoje é fundamental para o crescimento e sucesso do desporto. Ela não apenas impulsiona a competitividade e o desempenho das equipas, mas também contribui para a evolução tática, estratégica e económica da modalidade.

Portanto, compreender e melhorar os processos de identificação de talentos continua sendo uma prioridade para clubes, academias e federações em todo o mundo, pois a identificação e desenvolvimento de talentos no futebol é um processo fundamental para a formação de jogadores de alto nível.

Alguns autores advogam por uma abordagem multidimensional na identificação e desenvolvimento de talentos no futebol. Eles destacam a importância de considerar uma variedade de fatores/ indicadores, incluindo habilidades técnicas, físicas, táticas e psicológicas dos jogadores, no qual também sugerem que é crucial na mesma importância a identificação deve-se ter uma abordagem de longo prazo para o desenvolvimento desses talentos.

A seleção de talentos é um processo de identificação de talentos num programa de desenvolvimento (Williams & Reilly, 2000), segundo os mesmos autores a função da seleção de talentos consiste em reconhecer e escolher os jovens jogadores mais promissores para receberem um ambiente de aprendizagem superior (por exemplo, treino especializado).

Do ponto de vista científico, a procura da excelência pode ser dividida em quatro etapas principais (Williams & Reilly, 2000; Figura 21) “detecção”, “seleção”, identificação” e “desenvolvimento”.

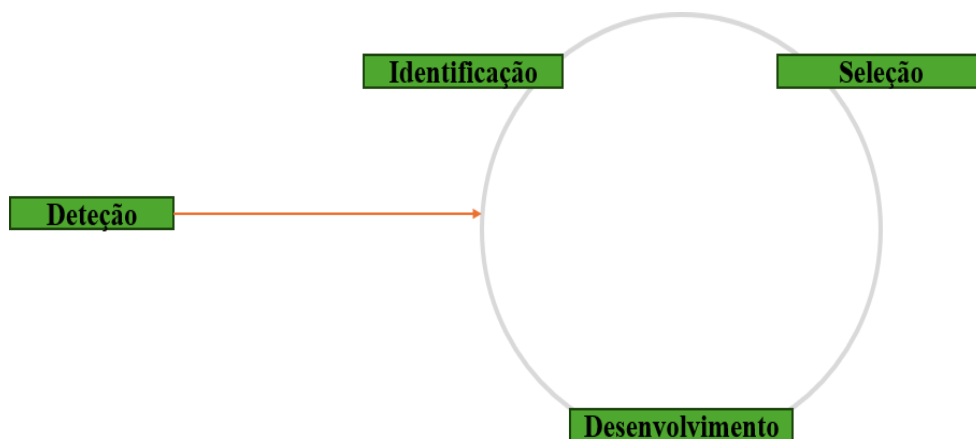


Figura 21 - Etapas de processo de identificação (adaptado Williams & Reilly, 2000).

A Detecção de talentos refere-se a descoberta de potenciais indivíduos que atualmente não estão envolvidos no desporto em questão. A Identificação de talentos refere-se ao processo de reconhecimento dos participantes atuais com potencial para se tornar jogadores de elite. O Desenvolvimento de talentos implica que os jogadores são fornecidos com uma aprendizagem adequada. A Seleção de talentos envolve o processo o processo em curso de jogadores em vários estágios que demonstrem níveis de desempenho para inclusão de determinada equipa (Williams & Reilly, 2000).

Por muitos anos, os cientistas tentaram identificar os principais indicadores de talento em vários desportos. Implica prever o desempenho durante vários períodos, medindo atributos físicos, fisiológicos, psicológicos e sociológicos, bem como habilidades técnicas, isoladas ou em combinação (Régner et al., 1993).

A necessidade de seleção de talentos, os profissionais da área enfrentam a questão permanente de saber quais são os métodos mais eficazes para este procedimento (Conzelmann et al., 2019). A natureza complexa do talento e ilustrar por que não há consenso sobre a teoria e a prática da identidade talento no desporto. Atualmente, os clubes futebol profissional dependem da avaliação subjetiva dos olheiros ou treinadores apoiados por uma “lista de compras” e critérios de seleção (Williams & Reilly, 2000).

Na mesma linha, Vaeyens et al. (2008), afirmam uma falta de consenso em relação como o talento deve ser definido ou identificado e não existe um quadro teórico uniformemente aceite para orientar a prática atual, e as taxas de sucesso de identificação e desenvolvimento de talentos raramente foram avaliados.

Embora as abordagens multidimensionais para a seleção de talentos tenham sido sugeridas há já algum tempo Vaeyens et al. (2008), Williams e Reilly (2000), a maioria dos clubes e associações continua a basear-se exclusivamente em dados subjetivos das avaliações dos treinadores (Christensen, 2009; Larkin & Reeves, 2018).

Apenas dados objetivos específicos (por exemplo, testes de desempenho motor) são comuns nas seleções de talentos em vários programas desenvolvimento, para além do olhar dos treinadores (Honer et al., 2016) Muitos clubes e federações continuam a investir recursos consideráveis em um esforço para identificar jovens excepcionalmente talentosos em idades precoces para acelerar o processo de desenvolvimento (Vaeyens et al., 2008). Williams e Reilly (2000), apresentam uma perspetiva multidisciplinar os potenciais indicadores físicos, fisiológicos psicológicos e sociológicos para identificação de talento.

Alguns pesquisadores foram pioneiros e contribuíram para uma compreensão mais profunda dos processos de identificação de talentos no futebol, considerando uma variedade de fatores, nomeadamente a abordagem multidimensional e foco no desenvolvimento holístico dos jogadores têm sido fundamentais para orientar clubes, academias e federações na formação de jogadores de alta qualidade, frequentemente focam uma abordagem multidimensional para a identificação de talentos no futebol.

Eles consideram aspetos físicos, técnicos, táticos e psicológicos dos jogadores, enfatizando a importância de uma avaliação completa para identificar talentos promissores. Esta abordagem integrada multidimensional, considera a tomada de decisão em situações de jogo e priorizar fatores psicológicos e ambientais, os clubes e organizações desportivas podem maximizar o potencial dos seus jogadores e garantir o sucesso a longo prazo.

Esta abordagem integrada multidimensional, considera a tomada de decisão em situações de jogo e priorizar fatores psicológicos e ambientais, os clubes e organizações desportivas podem maximizar o potencial dos seus jogadores e garantir o sucesso a longo prazo.

Além disso, Vaeyens et al. (2008), defendem que os programas de identificação e desenvolvimento de talentos devem ser dinâmicos e interligados levando em consideração o status de maturidade e o potencial para desenvolver em vez de excluir crianças em idade precoce, enfim um mundo real mais representativo, tarefas desenvolvidas e empregadas em um

projeto multidimensional para aumentar a eficácia dos programas de identificação e desenvolvimento de talentos.

De acordo com os autores Vaeyens et al. (2008) Identificação de talentos ('TID', i.e. o processo de reconhecimento de participantes atuais com potencial para se destacar em um determinado desporto) e desenvolvimento de talentos ('TDE', i.e. proporcionando o ambiente de aprendizagem mais adequado para realizar esse potencial), desempenham um papel crucial na busca da excelência, muitas organizações e equipas de alto nível, os suportes baseados em ciência (por exemplo, aconselhamento psicológico, condicionamento físico, análise de jogos baseada em computador) são agora fundamentais para a preparação de atletas de elite.

Segundo os mesmos Vaeyens et al., (2008) apontam alguns problemas com projetos atuais, as tentativas tradicionais de utilizar modelos transversais de TID para prever o sucesso em competições de adultos, medindo o desempenho atual dos adolescentes em (uma combinação de) variáveis fisiológicas, físicas, antropométricas ou técnicas dentro de grupos específicos de idades, têm-se revelado problemáticas por várias razões.

Conzelmann et al., (2019) Centraram-se num projeto longitudinal de seleção e desenvolvimento de talentos no futebol Suíço, e incorporaram várias dimensões de avaliação de forma holística do desenvolvimento do talento (por exemplo, desempenho motor, avaliações do treinador, características psicológicas, apoio familiar e historial de treino).

Para além das avaliações do treinador e dos testes de desempenho motor, as recomendações científicas comuns para a modelação multidimensional na seleção de talentos referem as características psicológicas, o apoio familiar e o historial de treino como potenciais indicadores do sucesso futuro (Figueiredo et al., 2009; Huijgen et al., 2014; Williams & Reilly, 2000).

O talento é um conceito extremamente complexo que é difícil de definir e carece de um quadro teórico claro (Rossum & Gagne, 1989), através do Modelo Diferenciado de Superdotação e Talento, no qual os seis componentes reúnem de forma dinâmica todos os determinantes reconhecidos do talento (Figura 22).

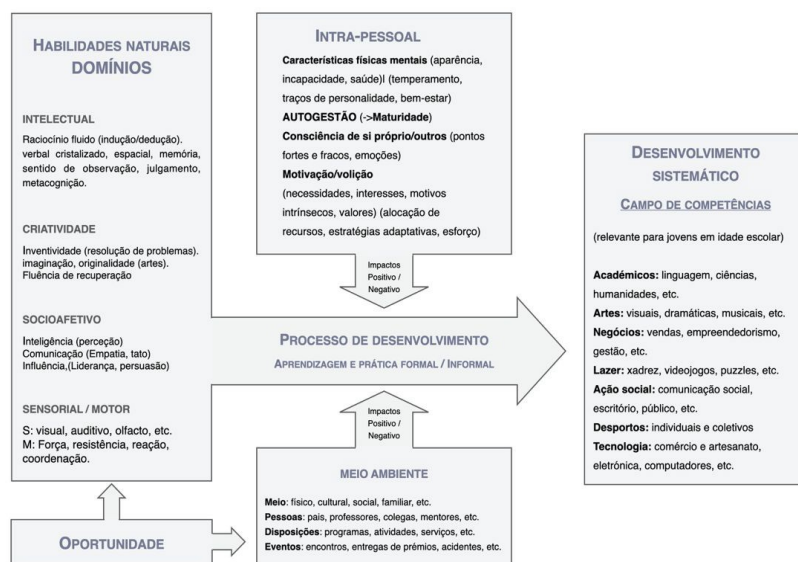


Figura 22 - Modelo Diferenciado de Superdotação (adaptado Vaeyens et al. 2008).

O Modelo propõe quatro amplos domínios de 'habilidades naturais': intelectual, criativo, socioafetivo e sensorio-motor, um trio de catalisadores intrapessoais, ambientais e ao acaso, pode ajudar ou dificultar esse processo de desenvolvimento.

Segundo os mesmos autores a vantagem do modelo é encapsulada em sua abordagem dinâmica e multidimensional, incentivando um maior esforço para identificar a capacidade de um indivíduo de aprender, em vez do que eles já aprenderam.

Vaeyens et al. (2008), concluem que os modelos TDI e TDE podem ser susceptíveis de excluir muitos, especialmente crianças talentosas de maturidade tardia, programas de apoio e os recursos disponíveis podem ser investidos de forma inadequada. A vantagem deste modelo (*Differentiated Model of Giftedness and Talent*) é encapsulada em sua abordagem dinâmica e multidimensional, incentivando um maior esforço para identificar a capacidade de um indivíduo de aprender, em vez do que eles já aprenderam.

Em suma estes autores e pesquisadores que contribuíram significativamente, para uma compreensão e fornecimento de valiosos conhecimentos sobre os diferentes aspetos a serem considerados nesse processo complexo que é o desenvolvimento, a identificação de talentos muitas vezes começa com a avaliação das capacidades físicas dos jogadores, como velocidade, resistência, força e coordenação em que alguns autores podem enfatizar a importância de testes físicos específicos para identificar atletas com potencial para o futebol.

Alguns autores podem destacar a necessidade de observar a qualidade técnica dos jogadores em diferentes situações de jogo a análise das habilidades técnicas, como dribles, passes, controle de bola e finalização, é essencial para identificar talentos no futebol

Contudo também outros revelam compreensão tática do jogo é crucial para os jogadores de futebol de alto nível. A capacidade de ler o jogo, tomar decisões rápidas e entender os princípios táticos é frequentemente avaliada durante o processo de identificação de talentos.

A mentalidade do jogador e sua capacidade de superar desafios são aspetos-chave a serem observados, fatores psicológicos, como motivação, confiança, resiliência e capacidade de lidar com a pressão, também são considerados pelos autores ao identificar talentos no futebol.

Autores enfatizam que além das características individuais dos jogadores, a importância do ambiente de desenvolvimento, incluindo treinadores competentes, instalações adequadas e oportunidades de competição de alto nível, para nutrir e maximizar o potencial dos talentos identificados.

4.3. Modelos de Desenvolvimento Desportivo a Longo Prazo

O desenvolvimento desportivo a longo prazo é um processo complexo e multidimensional que visa maximizar o potencial atlético e o sucesso a longo prazo de jovens atletas em diversas modalidades desportivas. Este processo vai além do simples treino físico e técnico, incorporando aspetos psicológicos, sociais e emocionais que influenciam o crescimento e a progressão de um atleta ao longo do tempo. Este ensaio busca explorar os principais caminhos para o desenvolvimento desportivo de jovens, identificar as barreiras que podem impedir o sucesso e apresentar potenciais soluções para superar tais desafios.

O caminho para o desenvolvimento desportivo ideal para todos os jovens passa por uma abordagem holística que leve em consideração as necessidades individuais de cada atleta, ignorar os potenciais benefícios do desenvolvimento desportivo a longo prazo, uma via de melhorar a saúde, a aptidão física de todas as crianças e adolescentes.

Lloyd et al., (2015) refere que os investigadores defendem que, para obter benefícios de saúde a longo prazo, o desenvolvimento do talento desportivo é muito importante, altamente valorizado e extremamente gratificante tanto para os atletas como para os profissionais; no entanto, é imperativo, numa perspetiva de saúde pública, que uma abordagem estruturada, progressiva e integrada do treino de jovens seja encarada como uma via de desenvolvimento para crianças e adolescentes de todas as idades e capacidades.

O desenvolvimento atlético das crianças e jovens, inclui treinadores de desportos juvenis, administradores desportivos, treinadores de força e condicionamento, professores de educação física, treinadores desportivos, fisioterapeutas e outros prestadores de cuidados de saúde.

A literacia física significa a capacidade de um indivíduo utilizar processos cognitivos como a antecipação, a memória e a tomada de decisões para ajudar a movimentar-se com equilíbrio, economia e confiança numa série de ambientes fisicamente exigentes, as competências fundamentais de movimento representam competências locomotoras (correr, saltar e saltitar), manipulativas (apanhar, lançar, agarrar e golpear) e de estabilização (equilíbrio, rotação, anti rotação e suporte) (Lloyd et al., 2015).

A melhoria da aptidão física é uma questão complexa e dinâmica é um componente essencial da saúde e do bem-estar, especialmente durante a infância e juventude, um período crucial de desenvolvimento físico e mental, garantir um desenvolvimento holístico dos jovens, promover o desenvolvimento muscular e ósseo, contribuindo para uma melhor saúde musculoesquelética, do ponto de vista mental a prática regular de exercícios está associada a uma redução dos níveis de stress, ansiedade e depressão entre os jovens e na realidade um estilo de vida ativo.

Os modelos de desenvolvimento existentes para os jovens, torna-se claro que o princípio central de vários modelos não é necessariamente o desenvolvimento atlético em si, mas sim o desenvolvimento de talentos para o(s) desporto(s). É de salientar que existem muito poucos modelos que definam claramente as diretivas de prescrição de treino para jovens de diferentes fases maturacionais ou com diferentes níveis de historial de treino e competência técnica (Lloyd et al., 2015).

Desde a iniciação até o nível profissional, os jogadores passam por diversas etapas de desenvolvimento que são influenciadas por uma variedade de fatores, diversos modelos de desenvolvimento de talentos têm sido implementados por clubes, federações e academias em todo o mundo, cada um com suas próprias características e filosofias, desenvolver e nutrir jogadores desde tenra idade até o nível profissional, proporcionando-lhes as melhores oportunidades para alcançarem sucesso no futebol de elite.

Os modelos de desenvolvimento de talentos mais simplista talvez seja o Modelo Participante de Desenvolvimento Desportivo, um modelo piramidal, existem várias versões do modelo piramidal, mas todas são caracterizadas por um nível básico de grandes taxas de participação em atividades de base, com uma participação decrescente à medida que os níveis de desempenho e competição aumentam.

A teoria da abordagem piramidal do desenvolvimento desportivo dita que a educação física deve servir de alicerce, onde as competências básicas fundamentais de movimento são inicialmente ensinadas (Lloyd et al., 2015). O desenvolvimento desportivo no futebol tem sido tradicionalmente guiado por modelos mais rígidos e hierárquicos, onde os jogadores são vistos como meros recetores de instruções e técnicas. No entanto, um modelo participante de desenvolvimento desportivo busca mudar essa dinâmica, colocando o jogador no centro do processo e permitindo que ele participe ativamente de todas as etapas do seu desenvolvimento.

Lloyd et al. (2015) referem que apesar de este modelo ilustrar um caminho claro para o desenvolvimento de talentos, a sua simplicidade é também uma limitação. O modelo não tem em conta as diferenças individuais de crescimento e maturação, a taxa de aprendizagem e, sobretudo, não reconhece os indivíduos que abandonam o desporto num determinado nível, dá ênfase na aprendizagem de competências de movimento fundamentais no início da vida durante a educação física, o modelo assume que todos os participantes seguirão o mesmo percurso sequencial desde a participação inicial até ao desempenho de elite.

O Modelo Diferenciado de Sobredotação e Talento estabelece uma distinção clara entre capacidades naturalmente não treinadas (dons) e capacidades sistematicamente desenvolvidas (talentos).

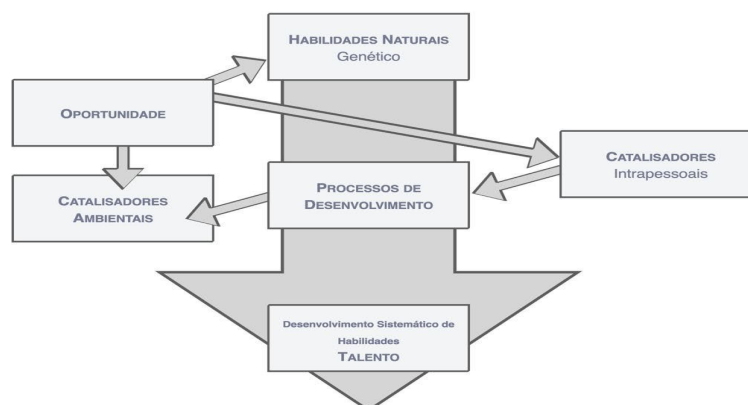


Figura 23 - Modelo Diferenciado Talento (adaptado Lloyd et al., 2015).

Gagne (1993) propôs que, para que um indivíduo transforme um "dom" num "talento", uma criança ou adolescente tem de se envolver numa aprendizagem e prática sistemáticas de competências, sugeriu que essa aprendizagem ou prática deve procurar desenvolver aptidões intelectuais, criativas, sócio-afectivas e sensorio-motoras para maximizar o talento.

O modelo propõe que o desenvolvimento de talentos é influenciado por fatores ambientais e individuais, bem como pela interação entre eles. De acordo com a teoria do autor, os talentos são desenvolvidos através de diferentes estágios, começando pela identificação das habilidades naturais (talento) e passando pela aquisição de conhecimentos e habilidades específicas. No contexto do futebol, a identificação precoce de talentos é crucial para garantir um desenvolvimento adequado. Este processo envolve a observação de habilidades técnicas, táticas, físicas e psicológicas dos jovens jogadores. Os talentos identificados passam então por um processo de desenvolvimento estruturado, que inclui treino especializado e oportunidades para aprimorar suas habilidades, nas quais consoante o nível de talento do indivíduo, assim o aumento da intensidade na prática.

O modelo diferenciado de sobredotação e talento no futebol, considera que o talento não é apenas uma questão de habilidade inata, mas sim uma interação complexa entre fatores ambientais, oportunidades de aprendizagem e prática deliberada, fornece uma estrutura abrangente para a identificação e desenvolvimento de talentos neste desporto. Ao reconhecer a complexidade do processo de desenvolvimento de talentos que é um processo contínuo, a interação entre fatores individuais e ambientais que os desafiem, este modelo pode orientar práticas eficazes de identificação e desenvolvimento de talentos no futebol, contudo precisam de oportunidades regulares para praticar habilidades específicas neste caso do futebol.



Figura 24 - Modelo Desenvolvimento Participação Desportiva.

Outro modelo de desenvolvimento de talentos que evoluiu a partir do Modelo de Desenvolvimento da Participação Desportiva. Este modelo identifica 3 fases distintas de desenvolvimento para os jovens: os anos de amostragem (6-12 anos), os anos de especialização (13-15 anos) e os anos de investimento (16 anos em diante). Côté et al., (2007) referem que os jovens a experimentar uma variedade de desportos durante a infância e defendem uma maior quantidade de tempo dedicado ao "jogo deliberado" durante os anos de amostragem, por oposição à "prática deliberada". O jogo deliberado difere da definição anterior de prática deliberada e refere-se a atividades físicas exploratórias precoces que são intrinsecamente motivadas e principalmente orientadas para maximizar o prazer e a diversão.

Lloyd (2015) menciona que as crianças devem ser expostas a uma variedade de desportos e atividades orientadas para o jogo deliberado durante as primeiras fases da infância, os profissionais podem utilizar esta filosofia para garantir que os jovens sejam expostos a uma série de experiências. Os jovens também necessitam de treino qualificado, instrução significativa e feedback construtivo por parte dos profissionais, e terão de encarar o processo de desenvolvimento atlético como um compromisso ao longo da vida com a atividade física. O desenvolvimento dos jovens deve basear-se no processo de aprendizagem e não nos resultados a curto prazo. Isto é especialmente importante para eliminar o risco de os profissionais procurarem ganhos a curto prazo, por exemplo, em termos de aptidão física, em detrimento da competência técnica.

Este modelo de desenvolvimento da participação desportiva, proposto oferece uma abordagem abrangente de forma como os indivíduos podem envolver e progredir no desporto ao longo de suas vidas, os principais conceitos e princípios do modelo de desenvolvimento da participação desportiva é a sua relevância na formação de atletas e no contexto do desporto em geral.

A participação desportiva não se limita à infância ou adolescência, mas é um processo que ocorre ao longo de toda a vida, pode trazer benefícios físicos, sociais e psicológicos em todas as idades. Desde a iniciação no desporto até a prática recreativa na idade adulta e o envolvimento em programas de atividade física para idosos, a participação desportiva pode contribuir para a saúde e o bem-estar ao longo da vida. Aspeto importante deste modelo é sobre a especialização precoce versus a diversificação desportiva.

Côté et al. (2007) e seus colegas destacam que a especialização precoce em uma modalidade desportiva pode aumentar o risco de lesões, *burnout* desportivo e limitar o desenvolvimento de habilidades motoras fundamentais. Em contrapartida, a diversificação desportiva, que envolve a participação em múltiplas modalidades ao longo da infância e

adolescência, pode promover um desenvolvimento mais completo e duradouro tendo a importância de um ambiente que promova um papel crucial de desenvolvimento desportivo.

Balyi et al. (2004) desenvolveram o modelo de desenvolvimento de atletas a longo prazo (LTAD) foi adotado por várias associações desportivas em todo o mundo, num esforço para alinhar mais estreitamente a prescrição do treino com o momento e o ritmo da maturação, em oposição à idade cronológica. O autor afirmou que o modelo LTAD é orientado pelo desenvolvimento do participante e que, com uma base de literacia física (geralmente denominada competência de movimento), um indivíduo pode optar por sair em qualquer fase do modelo, mas permanecer numa via de atividade física recreativa ao longo da vida.

A prescrição do treino dos jovens apenas na idade cronológica irá normalmente restringir a programação ótima para jovens de diferentes fases maturacionais. Segundo Balyi et al. (2004) o modelo de desenvolvimento de atletas a longo prazo compreende três fases distintas: a fase de formação, a fase de aperfeiçoamento e a fase de excelência. Na fase de formação, o foco está na construção de uma base sólida de habilidades técnicas e físicas, juntamente com o desenvolvimento de valores e atitudes positivas em relação ao desporto. Na fase de aperfeiçoamento, os atletas começam a especializar-se em sua modalidade desportiva específica, refinando habilidades técnicas avançadas e competências táticas. Finalmente, na fase de excelência, os atletas alcançam seu potencial máximo (rendimento), competindo em níveis internacionais e alcançar o sucesso em eventos de elite.

Na prática, a implementação eficaz do modelo de desenvolvimento a longo prazo no futebol requer uma abordagem integrada que considere diversos aspectos, como o planeamento de sessões de treino, a monitorização do progresso dos jogadores e a criação de um ambiente de desenvolvimento positivo. Além disso, a colaboração entre treinadores, pais e dirigentes é fundamental para garantir que os atletas recebam o apoio necessário em todas as etapas de seu desenvolvimento.

Lloyd (2015) destacou a importância de considerar as variações individuais na maturação biológica em vez da idade cronológica na programação para jovens, bem como iniciar o processo de formação na infância. As suas diretrizes específicas para maximizar o desenvolvimento físico, o modelo parece estar mais alinhado com o desenvolvimento do potencial de desempenho desportivo do que com os níveis gerais de participação, existem preocupações em torno da nítida falta de provas substantivas de provas substanciais para apoiar o conceito de "janelas de oportunidade" que, segundo os fundadores do modelo. Outra crítica ao modelo é a sua adoção da regra das 10.000 horas, que sugere que um indivíduo que pretenda adquirir conhecimentos especializados numa

determinada atividade deve dedicar-se a 10.000 horas (ou 10 anos) de prática deliberada. Esta recomendação baseia-se supostamente numa investigação que examinou o desenvolvimento de músicos especializados segundo Ericsson (1993).

Mais recentemente, Lloyd et al., (2012) e restantes investigadores criaram o modelo de Desenvolvimento Físico dos Jovens (*Youth Physical Development*) utilizou a investigação empírica existente sobre o desenvolvimento de componentes individuais da aptidão física para estabelecer um modelo global de desenvolvimento físico a longo prazo estratégia para o desenvolvimento físico durante a infância e a adolescência.

Lloyd e Oliver (2012) mostram que todos os componentes são treináveis em todas as fases do desenvolvimento, no entanto, mecanismos responsáveis pela magnitude das mudanças adaptativas são suscetíveis de diferir com a maturação. O tempo, o ritmo e a magnitude da maturação também variam entre crianças, o que enfatiza ainda mais a necessidade de individualização da prescrição do treino para qualquer criança ou adolescente.

O modelo de Lloyd e Oliver (2012) enfatiza a importância de uma abordagem holística para o desenvolvimento da exatidão física de jovens nos quais podem incluir jogadores de futebol. Isso inclui não apenas o treino físico adequado, mas também atenção à nutrição, recuperação e prevenção de lesões. Assim como, o modelo destaca a importância de uma progressão gradual e individual no treino, levando em consideração as necessidades e capacidades únicas de cada jogador. Este mesmo modelo de desenvolvimento físico de jovens no âmbito do futebol fornece uma estrutura abrangente e orientada para o processo para maximizar o potencial atlético dos jovens jogadores. Ao seguir esta abordagem, os treinadores e profissionais da área física podem ajudar os jovens atletas a alcançar seu pleno potencial físico e melhorar seu desempenho no campo de jogo.

No entanto, os autores propõem uma fusão entre talento e desenvolvimento desportivo, salientando que, até à atualidade, não existe um modelo híbrido que integre eficazmente o desenvolvimento atlético com o desenvolvimento de talentos. A proposta apresentada, direcionada a crianças e jovens de ambos os sexos, evidencia como os modelos físicos existentes podem ser adaptados e integrados com estratégias de identificação e promoção de talento, a fim de oferecer um percurso abrangente que promova o desenvolvimento holístico dos jovens atletas (Figuras 25 a 26).

YOUTH PHYSICAL DEVELOPMENT (YPD) MODEL FOR MALES																					
CHRONOLOGICAL AGE (YEARS)	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21+	
AGE PERIODS	EARLY CHILDHOOD			MIDDLE CHILDHOOD						ADOLESCENCE								ADULTHOOD			
GROWTH RATE	RAPID GROWTH			↔ STEADY GROWTH ↔						ADOLESCENT SPURT ↔						DECLINE IN GROWTH RATE					
MATURATIONAL STATUS	YEARS PRE-PHV									← PHV →						YEARS POST-PHV					
TRAINING ADAPTATION	PREDOMINANTLY NEURAL (AGE-RELATED)										↔ COMBINATION OF NEURAL AND HORMONAL (MATURITY-RELATED) ↔										
PHYSICAL QUALITIES	FMS			FMS						FMS			FMS								
	SSS			SSS						SSS			SSS								
	Mobility			Mobility						Mobility											
	Agility			Agility						Agility						Agility					
	Speed			Speed						Speed						Speed					
	Power			Power						Power						Power					
	Strength			Strength						Strength						Strength					
	Hypertrophy										Hypertrophy		Hypertrophy						Hypertrophy		
	Endurance & MC			Endurance & MC								Endurance & MC				Endurance & MC					
TRAINING STRUCTURE	UNSTRUCTURED			LOW STRUCTURE						MODERATE STRUCTURE			HIGH STRUCTURE			VERY HIGH STRUCTURE					

A

YOUTH PHYSICAL DEVELOPMENT (YPD) MODEL FOR FEMALES																					
CHRONOLOGICAL AGE (YEARS)	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21+	
AGE PERIODS	EARLY CHILDHOOD			MIDDLE CHILDHOOD						ADOLESCENCE								ADULTHOOD			
GROWTH RATE	RAPID GROWTH			↔ STEADY GROWTH ↔						ADOLESCENT SPURT ↔						DECLINE IN GROWTH RATE					
MATURATIONAL STATUS	YEARS PRE-PHV									← PHV →						YEARS POST-PHV					
TRAINING ADAPTATION	PREDOMINANTLY NEURAL (AGE-RELATED)										↔ COMBINATION OF NEURAL AND HORMONAL (MATURITY-RELATED) ↔										
PHYSICAL QUALITIES	FMS			FMS						FMS			FMS								
	SSS			SSS						SSS			SSS								
	Mobility			Mobility						Mobility											
	Agility			Agility						Agility						Agility					
	Speed			Speed						Speed						Speed					
	Power			Power						Power						Power					
	Strength			Strength						Strength						Strength					
	Hypertrophy										Hypertrophy		Hypertrophy						Hypertrophy		
	Endurance & MC			Endurance & MC								Endurance & MC				Endurance & MC					
TRAINING STRUCTURE	UNSTRUCTURED			LOW STRUCTURE						MODERATE STRUCTURE			HIGH STRUCTURE			VERY HIGH STRUCTURE					

B

Figure 3. A) The youth physical development model for males (reprinted with permission from Lloyd et al. (30)). Note: Font size refers to importance; light blue boxes refer to preadolescent periods of adaptation, dark blue boxes refer to adolescent periods of adaptation; PHV = peak height velocity; FMS = fundamental movement skills; SSS = sport-specific skills; MC = metabolic conditioning. B) The youth physical development model for females (reprinted with permission from Lloyd et al. (31)). Note: Font size refers to importance; light pink boxes refer to preadolescent periods of adaptation, dark pink boxes refer to adolescent periods of adaptation; PHV = peak height velocity; FMS = fundamental movement skills; SSS = sport-specific skills; MC = metabolic conditioning. Adaptations are themselves works protected by copyright. So in order to publish this adaptation, authorization must be obtained both from the owner of the copyright in the original work and from the owner of copyright in the translation or adaptation.

Figura 25 - Modelo Desenvolvimento Físico dos Jovens (Adaptado Lloyd et al., 2015).

No que se refere à secção "Desenvolvimento de Talentos" do modelo, este foi adaptado para fornecer uma estrutura progressiva para o envolvimento a longo prazo no desporto e na atividade física ao contrário ao modelo original.

Lloyd et al. (2015) apresentam um elemento novo do modelo, que é o facto de também tentar uma abordagem estruturada para o "desenvolvimento psicossocial".

No âmbito do modelo, são identificados parâmetros psicossociais que os profissionais devem considerar ao estruturar os programas de os programas de desenvolvimento para crianças e adolescentes.

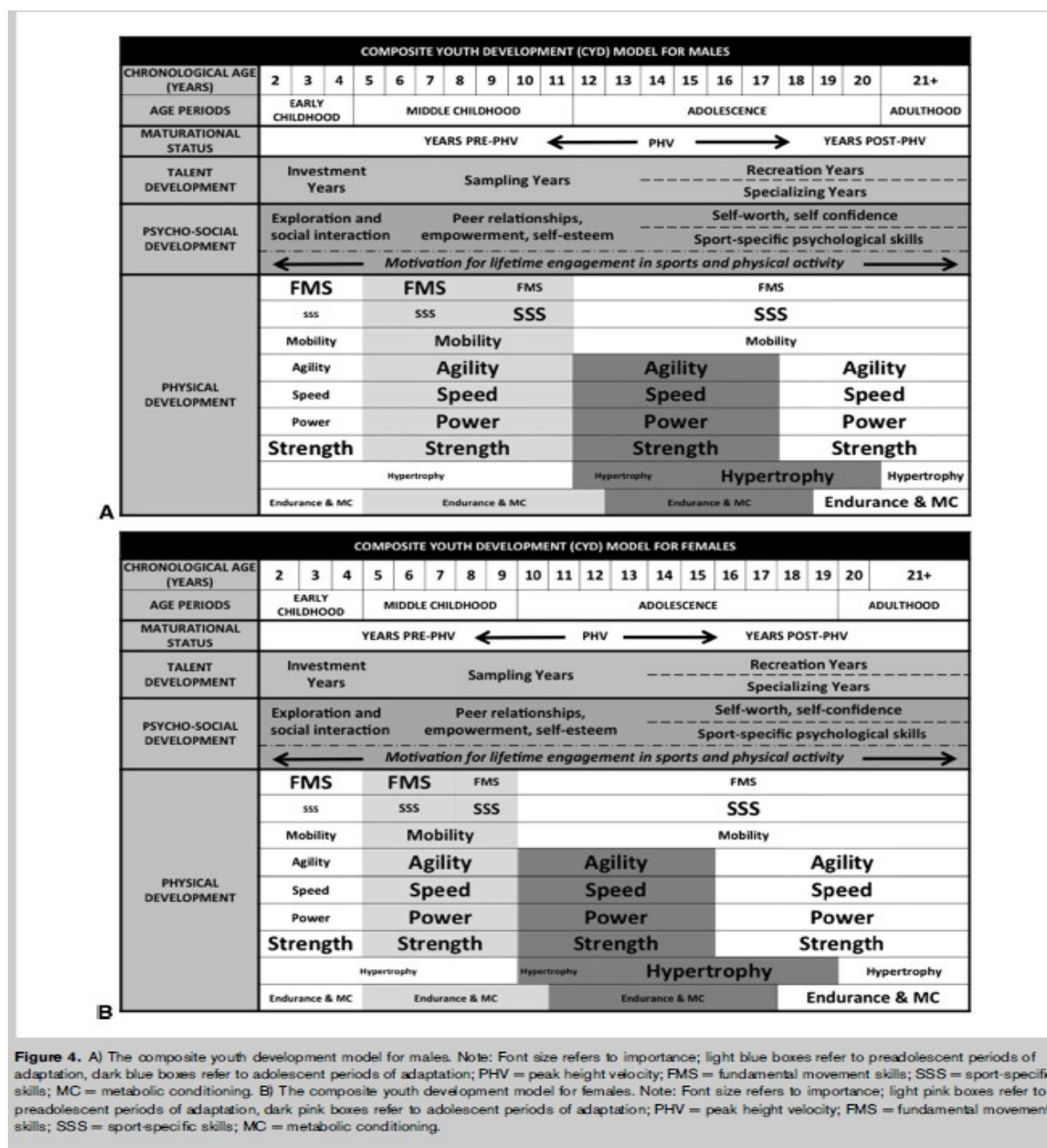


Figura 26 - Modelo de Desenvolvimento Juvenil Composto (Adaptado Lloyd et al., 2015).

O modelo indica que durante a primeira infância, as crianças devem ser introduzidas ao movimento e ao jogo atividades que desenvolvam predominantemente capacidades de movimento fundamentais e níveis primários de força muscular numa altura em que os sistemas neuromusculares das crianças são altamente uma atividade, na perspetiva psicossocial, sugere-se que a ênfase principal de qualquer programa nesta fase de desenvolvimento deve

Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Faculdade de Educação Física e Desporto

ser a promoção da diversão e da interação social interação social. A adolescência é uma fase de desenvolvimento durante a qual os jovens podem começar a especializar-se num determinado desporto (anos de especialização).

Durante estes anos, os profissionais devem continuar a promover as relações entre os jovens, aumentar a autoestima e procurar capacitar os jovens em todos os momentos (Lloyd et al., 2015).

Lloyd e Oliver (2012) propõem um novo modelo composto que tentou integrar as filosofias do talento, desenvolvimento físico e psicossocial, referem que a importância no modelo, a linha horizontal que diferencia os anos de anos de recreação e especialização é tracejada para representar a natureza transitória destes dois domínios do desenvolvimento de talentos. Tal como acontece com todos os outros modelos, o modelo deve ser visto como um projeto flexível em oposição a uma estrutura rígida, a partir da qual os treinadores podem trabalhar para promover uma abordagem holística ao desenvolvimento de todos os jovens.

O Modelo de Desenvolvimento Juvenil Composto oferece uma estrutura valiosa para entender e promover o desenvolvimento de jovens jogadores de futebol na primeira infância e adolescência. Segundo os autores ao integrar as perspetivas, os profissionais do desporto podem desenvolver programas de treino mais eficazes que promovam não apenas o desempenho desportivo, mas também o crescimento pessoal dos jovens jogadores de futebol, é uma abordagem holística para o desenvolvimento de jovens jogadores de futebol na primeira infância e adolescência. Ao considerar a interação de múltiplos domínios, incluindo o desenvolvimento físico, cognitivo, social e emocional, essas perspetivas fornecem uma base sólida para promover o crescimento positivo e o bem-estar dos jovens atletas.

Segundo os autores existem algumas questões comuns suscetíveis de impedir o sucesso dos programas de desenvolvimento desportivo a longo prazo, em que embora programas de desenvolvimento desportivo continuem a evoluir, uma série de fatores contra indicadores associados aos estilos de vida modernos dos jovens estão a tornar-se cada vez mais de preocupação. Desta forma identificam 5 barreiras que condicionam os programas desenvolvimento desportivo, contudo apresentam igual modo algumas soluções.

Lloyd et al. (2015) mencionam que dados recentes indicam atualmente que uma grande proporção de crianças e adolescentes não consegue, por rotina de acumular as orientações recomendadas para a atividade física propostas pelas principais autoridades de saúde, além disso, o aumento do tempo de visionamento televisão ou a jogar videojogos, reduções ou a eliminação do tempo dedicado ao recreio, redução do tempo durante o dia escolar para a educação física.

A 1ª barreira é o problema da inatividade física, esta inatividade pode não só prejudicar a saúde física dos jovens jogadores, mas também comprometer seu desenvolvimento desportivo, deteriorando lentamente a capacidade de adquirir habilidades técnicas e físicas necessárias para o sucesso no futebol e no desporto na sua generalidade.

Lloyd et al.,(2015) é imperativo que os jovens se envolvam regularmente em atividades de reforço de força e se envolvam em modalidades de treino para desenvolver a força muscular e capacidades de movimento fundamentais na primeira infância para maximizar os seus sistemas neuromusculares modificáveis.

Uma potencial solução para combater a inatividade física entre os jovens jogadores de futebol é promover um ambiente que incentive e facilite a prática regular de atividades físicas, diversificar as opções de atividades desportivas disponíveis para os jovens jogadores. Embora o futebol seja uma escolha popular, oferecer outras modalidades desportivas pode atrair aqueles que talvez não se identifiquem totalmente com o futebol e proporcionar-lhes oportunidades adicionais para se manterem ativos e saudáveis.

Segundo os autores recomendam algumas soluções para a inatividade física expostas na Tabela 5.

Tabela 5 - Tabela de orientações recomendadas para a atividade física

Recomendações para a redução da inatividade física nos jovens
• Começando cedo na vida, todos os rapazes e raparigas devem ser encorajados a acumular pelo menos 60 minutos diários de AFMV como parte da transposição ativa, do jogo livre, da recreação, da educação física, do recreio e do desporto.
• Os pilares da AFMV, nomeadamente a força muscular e as competências motoras fundamentais, devem servir de base para os programas de desenvolvimento juvenil.
• Os profissionais precisam de valorizar os componentes da aptidão física relacionados com a saúde e as competências para evitar trajetórias negativas no bem-estar físico e psicossocial das crianças e adolescentes ao longo do tempo.
• A participação na actividade física não deve começar com a prática desportiva e competição, mas sim evoluir a partir do condicionamento preparatório geral.

A 2ª barreira a prevalência de jovens com excesso de peso e obesos, representa uma preocupação significativa, pois pode comprometer não apenas a saúde física desses indivíduos, mas também seu desenvolvimento desportivo e sua capacidade de atingir seu potencial máximo no futebol.

Lloyd et al., (2015) Referem que os jovens inativos com peso normal podem parecer prontos para praticar desporto; no entanto, é provável que os seus sistemas músculo-esqueléticos necessitem preparação geral para satisfazer as exigências da prática desportiva e da competição desportiva. Tanto os profissionais como os pais devem reconhecer que a participação em práticas desportivas não proporciona necessariamente estímulo de treino suficiente para preparar adequadamente os jovens com excesso de peso e obesidade para as cargas encontradas no desporto.

Perante o problema de jovens com excesso de peso e obesos os autores recomendam algumas soluções:

Tabela 6 - Tabela de solução para combater o excesso de peso e obesos.

Recomendações para os profissionais que trabalham com jovens com excesso de peso ou obesidade
• Criar oportunidades relacionadas com a idade e o tamanho do corpo para que os jovens com excesso de peso e obesidade ganhem competência e confiança nas suas capacidades físicas gerais antes de tentarem participar em práticas e competições desportivas.
• Incentivar os jovens com excesso de peso e obesidade a participar em atividades de treino de resistência supervisionadas porque este tipo de condicionamento pode melhorar uma série de medidas de desempenho físico e índices de saúde.
• Os jovens com excesso de peso e obesos têm maior probabilidade de obter sucesso pessoal durante as sessões de treino de resistência, em comparação com o treino aeróbico contínuo prolongado.
• Desenvolver oportunidades inovadoras para que os jovens com peso normal e com excesso de peso/obesidade possam fazer exercício juntos num ambiente de apoio no qual todos os participantes têm a oportunidade de experimentar sucesso e sentir-se bem com as suas realizações num ambiente socialmente favorável.

Uma potencial solução para combater a prevalência de jovens com excesso de peso e obesos no desporto nomeadamente no futebol é promover a educação sobre hábitos alimentares saudáveis e nutrição adequada. Isso pode ser alcançado através da implementação de programas de educação alimentar nas academias de futebol e clubes desportivos, bem como através de parcerias com nutricionistas e profissionais de saúde para fornecer orientação personalizada aos jovens jogadores. É crucial promover educação alimentar numa fase inicial através dos encarregados de educação, além disso é importante garantir que as opções alimentares disponíveis nas instalações desportivas sejam saudáveis e nutritivas, incentivando assim escolhas alimentares positivas entre os jovens atletas.

A 3ª barreira especialização desportiva precoce representa uma preocupação significativa, pois pode limitar o desenvolvimento global dos jovens atletas e aumentar o risco de lesões físicas e psicológicas, refere-se à prática de focar exclusivamente em um único desporto desde uma idade muito jovem, excluindo assim a participação em outras atividades desportivas e recreativas.

Isso pode levar a uma sobrecarga física e mental nos jovens atletas, aumentando o risco de lesões por esforço repetitivo, e até mesmo esgotamento precoce.

Lloyd et al. (2015) referem que os atletas devem também estar envolvidos num programa integrador de força e condicionamento, com o objetivo de diversificar o desenvolvimento de habilidades motoras e aumentar a força muscular para maximizar o desempenho e reduzir o risco relativo de lesão. Infelizmente, um número crescente de desportos estão a concentrar-se em expor as crianças a níveis elevados de formalizado em idades mais jovens, mesmo em desportos que são tipicamente classificados como desportos de especialização tardia (por exemplo, futebol e râguebi) sem treino de apoio para melhorar a coordenação motora matar a competência. Reconhece-se que certos desportos tradicionalmente favorecem a especialização precoce (i.e., ginástica ou patinagem artística) devido à relativa vantagem relativa que um jovem atleta tem para realizar postura e rotação do tronco e das extremidades. Jovens talentosos que são selecionados para uma equipa desportiva no final da adolescência, mas que não praticaram um condicionamento adequado à idade durante a infância, têm mais probabilidades de apresentar capacidades de movimento fundamentais deficientes.

As principais recomendações segundo autores para reduzir o impacto negativo da especialização desportiva precoce:

Além da diversificação das experiências desportivas, é fundamental promover uma abordagem mais equilibrada ao treino e competição no futebol. As crianças e jovens atletas,

devem ser encorajados a participar em atividades de treino que enfatizem o desenvolvimento de habilidades fundamentais, como coordenação, equilíbrio e agilidade, em vez de se concentrarem exclusivamente em competições e jogos. Isso não só reduzirá o risco de lesões relacionadas à sobrecarga, mas também promoverá um desenvolvimento mais holístico dos jogadores como atletas e indivíduos.

Tabela 7 - Tabela de recomendações para reduzir o impacto negativo da especialização desportiva precoce.

Recomendações aos praticantes para reduzir os riscos de especialização desportiva precoce. *
As crianças devem ser incentivadas a participar uma variedade de desportos durante os seus anos de crescimento para influenciar o desenvolvimento de diversas competências motoras.
Os profissionais não devem subscrever a noção que as crianças e os adolescentes devem acumular 10.000 horas de prática deliberada para alcançar perícia desportiva.
As crianças que participam para além das 16h das atividades desportivas especializadas por semana devem ser monitorizados de perto quanto a indicadores de esgotamento, lesão por uso excessivo ou possíveis reduções no desempenho através do overtraining.
Embora todos os jovens devam estar envolvidos INT preparatório antes do início da participação em desportos competitivos, praticantes deve garantir que a INT está sensatamente integrada num plano anual que inclua também períodos de redução do treino específico do desporto para melhorar desenvolvimento diversificado das capacidades motoras e reduzir os fatores de risco de lesão.
*INT = treino neuromuscular integrativo.

Para combater a especialização desportiva precoce no futebol é promover a diversificação das experiências desportivas dos jovens jogadores. Isso pode ser alcançado através da implementação de programas desportivos multifacetados que incentivem as crianças e adolescentes a experimentar uma variedade de desportos e atividades físicas ao longo do ano. Além disso, é importante que os treinadores e dirigentes desportivos reconheçam a importância de um desenvolvimento físico e técnico abrangente, em vez de focar exclusivamente em

habilidades específicas de futebol desde uma idade precoce.

A 4ª barreira as cargas de trabalho de treino dos jovens, as cargas de trabalho excessivas de treino podem representar um desafio significativo, pois podem levar à fadiga, lesões e até mesmo ao esgotamento físico e mental dos jovens atletas. É importante explorar soluções para mitigar esses riscos e promover um ambiente de treino seguro e eficaz no futebol juvenil, pois a prática de submeter os jovens jogadores a volumes de treino e intensidades que excedem sua capacidade de recuperação e adaptação. Isso pode resultar em lesões por sobrecarga, desmotivação e até mesmo abandono prematuro do desporto.

Lloyd et al. (2015) Menciona para o bem-estar dos jovens, os percursos de desenvolvimento desportivo a longo prazo devem ser administrados e monitorizados cuidadosamente por profissionais responsáveis pelo desenvolvimento global da criança ou do adolescente, podem correr o risco de sofrer cargas de trabalho de treino excessivas, métodos de treino contra-indicados, descanso e recuperação insuficientes de treino, descanso e recuperação insuficientes e fatores de stress adicionais não relacionados com o treino. Ao considerar a carga de trabalho global da criança ou do adolescente, é imperativo que os profissionais valorizem a qualidade da prática e da competição, em oposição à quantidade de tempo de treino ou de competição.

As possíveis soluções segundo autores para uma gestão cuidadosamente as cargas de treino de trabalho na formação de jovens:

Tabela 8 - Tabela de gestão das cargas de treino de trabalho na formação de jovens.

Recomendações para a gestão cargas horárias de formação dos jovens

- Para as crianças pequenas que iniciam percursos de desenvolvimento desportivo, o foco deve ser orientado para o condicionamento preparatório e atividades divertidas, com um foco reduzido em jogos competitivos. À medida que as crianças amadurecem e se desenvolvem até à idade adulta, a relação entre treino e competição deve mudar para refletir uma maior ênfase no desempenho competitivo.
- As crianças que praticam desporto de competição devem seguir um plano de desenvolvimento atlético a longo prazo que inclua condicionamento preparatório e mesociclos de transição para facilitar a recuperação, o crescimento e reduzir o risco de lesões por uso excessivo.

- Durante os mesociclos de preparação e transição, os praticantes devem esforçar-se por abordar quaisquer limitações físicas (por exemplo, redução da força e potência muscular ou diminuições na mecânica do sprint) ou fatores de risco de lesões comuns (por exemplo, desequilíbrios musculares, mecânica de aterragem ineficiente).

Combater as cargas de trabalho de treino excessivas no futebol juvenil é adotar uma abordagem mais equilibrada e individualizada ao planeamento do treino, deve incluir a avaliação regular das necessidades e capacidades dos jovens jogadores, adaptando as cargas de trabalho de acordo com seu desenvolvimento físico, técnico e psicológico, igual modo é importante garantir que os treinadores sejam devidamente treinados e qualificados para identificar os sinais de fadiga e ajustar o treino conforme necessário.

Promover a importância da recuperação e descanso adequados entre as sessões de treino e competição. Os jovens jogadores devem ser educados sobre a importância de ouvir seus corpos, descansar quando necessário e adotar práticas de recuperação, como alongamento, hidratação adequada e sono de qualidade.

Os treinadores e dirigentes desportivos também devem criar um ambiente que valorize a saúde e o bem-estar dos jogadores, em vez de apenas focar nos resultados a curto prazo.

A 5ª barreira a oferta atual de educação física, pode não ser adequada para atender às necessidades específicas dos jovens atletas, limitando assim seu desenvolvimento desportivo, é fundamental para cultivar habilidades atléticas e promover um estilo de vida saudável entre os jovens. No entanto, a oferta atual de educação física muitas vezes falha em fornecer os recursos e o foco necessário para apoiar adequadamente o desenvolvimento desportivo a longo prazo dos jovens.

Lloyd et al., (2015) Referem com um leque tão vasto de requisitos curriculares a satisfazer, os programas de educação física devem manter o princípio central de oferecer as crianças e jovens a oportunidade de se envolverem em atividades físicas significativas que melhorem a saúde e as componentes da aptidão física relacionadas com as competências. Uma vez que a infância representa uma oportunidade única para tirar partido de um sistema neuromuscular altamente plástico, a exposição diária aos currículos de educação física do ensino primário, promover o desenvolvimento psicossocial e incutir a motivação para o envolvimento ao longo da vida numa atividade física regular. Apesar do papel óbvio do sector da educação no ensino e desenvolvimento da aptidão física relacionada com a saúde e as aptidões dos jovens em idade escolar.

As recomendações possíveis segundo autores para uma oferta melhorar atual de educação física na formação de crianças e jovens:

Tabela 9 - Tabela com uma oferta para melhorar atual sistema de educação física.

Recomendações para profissionais trabalhando em sistemas educativos.	
	• As crianças devem receber programas integrativos direcionado treino neuromuscular sempre que possível em cada aula.
	• O “desenvolvimento atlético” não deve ser limitado a aspirantes a jovens atletas ou a blocos independentes de exercício relacionado com a saúde durante um único período escolar.
	• Sempre que possível, as escolas devem adoptar uma abordagem periódica a longo prazo à educação física para garantir que os jovens têm a melhor oportunidade de fazer mudanças contínuas e válidas na aptidão física.
	• Os anos escolares primários oferecem uma oportunidade única para desenvolver as competências motoras fundamentais, aumentar a força muscular e melhorar a literacia física. Isto deve ser reconhecido nos currículos do ensino primário, através dos quais os jovens devem ter oportunidades regulares para desenvolverem tais qualidades num ambiente de aprendizagem criativo e de apoio.

As crianças e jovens devem ser incentivados a participar ativamente das aulas de educação física, não apenas como uma obrigação académica, e sim como uma oportunidade para aprender e crescer como indivíduos. Isso inclui não apenas os benefícios físicos do exercício, mas também os aspetos psicológicos, sociais e emocionais do desporto, como trabalho de equipa, liderança e resiliência.

Melhorar a oferta de educação física, tornando-a mais específica e orientada para o desporto, promover a importância da educação física como parte integrante do desenvolvimento global dos jovens, podemos garantir que os jovens atletas tenham as melhores oportunidades para desenvolver seu potencial máximo no futebol e na vida.

4.4. Conceito Scouting

A palavra "scouting" tem a sua origem no termo "scout", que significa observar, e é cada vez mais reconhecida como uma das chaves para o sucesso em diversas áreas do mercado contemporâneo. No contexto desportivo, especialmente no futebol, o scouting pode ser dividido em observação individual e coletiva (Mendes, 2016).

Segundo Lopes (2005), *scouting* envolve a observação detalhada e o registo das características técnicas, táticas, físicas e psicológicas do adversário. Wooden e Tobin (1988) ampliam essa definição ao destacar que o *scouting* não se limita a recolher informações, mas também inclui uma análise profunda desses dados. Rocha (1996) argumenta que o *scouting* é uma ferramenta indispensável para os treinadores, fornecendo informações cruciais para a preparação da equipa. Batista (2014) enfatiza que o *scouting* é fundamental para alcançar elevados níveis de performance no desporto de alto rendimento.

Nos últimos anos, houve um reconhecimento crescente da importância da observação e análise do jogo, especialmente no futebol (Ventura, 2013). Países europeus como França, Espanha, Inglaterra, Itália e Noruega têm adotado análises de desempenho cada vez mais sofisticadas (Pacheco, 2005). Vázquez (2012) destaca a necessidade imperativa de as equipas de elite possuírem departamentos dedicados à observação e análise multidimensional do jogo, permitindo a avaliação precisa do comportamento competitivo de jogadores e equipas.

No futebol, o scouting, na observação de jogadores, desempenha um papel crucial na identificação, recrutamento e avaliação de talentos. Os *scouts* avaliam habilidades técnicas, táticas, físicas e comportamentais dos jogadores para transferências entre clubes e desenvolvimento de jovens promissores (Ferreira e Ferreira, 2021).

A observação no desporto, conforme discutido por Rodrigues e Louro (2016), é cada vez mais utilizada não apenas para diagnosticar ações motoras, mas também para identificar e avaliar técnicas e estratégias de controlo, visando melhorar o desempenho individual e coletivo. Ferreira e Ferreira (2021) destacam a importância da observação sistemática e estruturada, que permite uma análise mais consciente e eficaz do desempenho desportivo.

Garganta (2018) diferencia entre análise quantitativa e qualitativa no *scouting*, ressaltando a necessidade de combinar ambas para uma avaliação completa de jogadores e equipas. Embora reconheçam que a observação pode conter erros, Ferreira e Ferreira (2021) enfatizam que métodos sistemáticos e validados podem minimizar essas falhas.

Para que o scouting seja eficaz, é essencial adotar métodos sistemáticos de recolha e análise de dados, utilizando tecnologias avançadas como vídeos de jogos, estatísticas detalhadas e análises qualitativas. Tais informações não apenas auxiliam na tomada de decisões mais informadas durante os jogos, mas também facilitam o planeamento a longo prazo, como a formação de equipas competitivas e a identificação de áreas de melhoria para cada jogador individualmente (Reeves et al., 2019).

Assim, integrar práticas de scouting eficientes não só aprimora o desempenho das equipas de futebol, mas também promove um ambiente de aprendizagem contínuo e adaptação estratégica. Investir na capacidade de observação detalhada e na análise crítica dos dados recolhidos pode diferenciar equipas competitivas e contribuir significativamente para o sucesso no desporto (Ford et al., 2020).

A conceção de um departamento de scouting envolve a definição de uma visão clara e de objetivos específicos. Conforme delineado por Carling et al. (2005), é crucial estabelecer um sistema robusto de avaliação que incorpore tanto a observação direta quanto a análise de dados. Ferramentas tecnológicas avançadas, como softwares de análise de desempenho, tornaram-se indispensáveis, permitindo que os scouts coletem e analisem grandes volumes de dados com precisão e eficiência.

Assim sendo, o scouting no futebol moderno não apenas define o sucesso competitivo, mas também molda estratégias de desenvolvimento e recrutamento. A evolução contínua dessas práticas é essencial para maximizar o potencial dos atletas e equipas num ambiente desportivo altamente competitivo (Reeves et al., 2019).

Capítulo IV – Estudo Técnico-Científico

5.1. Introdução

A investigação técnico-científica voltada à identificação, recrutamento, seleção e desenvolvimento do talento desportivo no futebol tem se fundamentado em bases que, embora reconhecidamente problemáticas, Williams e Reilly (2000) referem que, no futebol tem se fundamentado em bases complexas, mas que ainda fornecem contribuições cruciais para o entendimento e aperfeiçoamento dos processos de seleção e desenvolvimento de talentos mais tarde. Vaeyens et al. (2008) identifica que os programas de identificação e desenvolvimento de talentos enfrentam desafios significativos, mas sua contribuição para o avanço do conhecimento na área desportiva é inegável. Deste modo a contribuir significativamente para o avanço do conhecimento na área, Till e Baker (2020) reconhece que, embora reconhecidamente problemáticas, as bases teóricas usadas na identificação e desenvolvimento de talentos continuam a ser fundamentais para o progresso na área.

A abordagem tradicional, amplamente difundida, concentra-se na identificação de fatores preditivos para a seleção de atletas, com destaque para atributos físicos, técnicos e psicológicos (Williams & Reilly, 2000). No entanto, estudos recentes têm ampliado essa perspectiva ao incorporar variáveis contextuais, reconhecendo a importância de fatores sociais e ambientais no desenvolvimento dos atletas (Sarmiento & Ribeiro, 2018). Um exemplo notável é o trabalho de Guichard et al. (2020), que, além de investigar os fatores físicos, técnicos e psicológicos, adota uma análise longitudinal das variáveis contextuais, como o apoio familiar e as condições socioeconômicas. Essa abordagem destaca a necessidade de compreender o atleta em um contexto mais amplo, onde os fatores externos exercem influência direta sobre sua evolução e desempenho.

Além disso, a literatura tem dado crescente atenção ao papel dos treinadores, figuras centrais na identificação e desenvolvimento de talentos. Alcântara et al. (2022) exploraram os critérios usados pelos treinadores para classificar jogadores com mais potencial ou menos potencial, considerando tanto perspectivas de curto quanto de longo prazo. O estudo ressalta a importância de uma abordagem holística na identificação de talento, defendendo a inclusão de múltiplos fatores no processo de decisão, como outros membros do ecossistema desportivo de grandes clubes considerados de elite. Essas contribuições reforçam a necessidade de modelos

mais integrados e colaborativos para identificar, recrutar selecionar e desenvolver talentos no futebol. Ao expandir o foco além das habilidades individuais, essas pesquisas destacam a relevância de fatores contextuais e das percepções dos treinadores, propondo uma visão mais abrangente e eficaz para a formação de futuros atletas de alto rendimento.

Nos últimos anos, tem-se observado uma tendência crescente em adaptar abordagens qualitativas das ciências da educação para as ciências do desporto, com o objetivo de compreender como os scouts identificam e avaliam o talento em jovens jogadores de futebol. Estudos recentes, como os de Bergkamp et al. (2022), Ford et al. (2020) e Larkin e O'Connor (2017), destacam que o recrutamento de jogadores ocorre em idades cada vez mais precoces, com base em indicadores frequentemente derivados da experiência profissional dos avaliadores. Essa prática reflete uma busca contínua por otimizar os processos de identificação de talento, embora ainda careça de uma sistematização verdadeiramente integrada às especificidades do futebol.

Outro ponto em evidência é o crescente uso de abordagens biomédicas como suporte para discriminar fatores correlatos ao talento, especialmente em academias voltadas ao desenvolvimento de jogadores Ford et al. (2020). Apesar dessas inovações, a ciência do desporto ainda carece de uma abordagem que parta das particularidades do futebol e de suas exigências específicas para tornar os processos de identificação e desenvolvimento de talentos mais holísticos e eficazes.

Nesse contexto, foi desenhado um projeto que procura que o conceito de talento recrutamento, seleção e desenvolvimento possam a partir das percepções de profissionais em várias as áreas do CDN. Com o objetivo de fomentar o desenvolvimento e no futuro a inovação do mesmo, o projeto foi inicialmente elaborado e integrado numa perspetiva evolutiva no gabinete scouting da formação, que se destaca por promover a partilha de ideias e a criação de iniciativas aliciantes. Essa abordagem interdisciplinar visa proporcionar avanços significativos em todas as áreas do futebol do CDN.

Essa iniciativa ressalta a importância de envolver diferentes agentes no processo de identificação e desenvolvimento de talentos, promovendo uma visão integrada e alinhada às exigências contemporâneas do futebol. Ao combinar experiências práticas com abordagens científicas, o projeto procura criar bases mais sólidas e eficazes para a formação de jogadores para o alto rendimento.

5.1.1. Objetivos do Estudo

Com base na definição do conceito de *scouting*, este estudo propõe-se a implementar um projeto inovador no contexto do **CDN**, introduzindo uma abordagem dinâmica e inédita no clube. Para atingir este propósito, foram delineados dois objetivos específicos que guiarão o desenvolvimento do estudo:

1. **Compreender percepções internas sobre o conceito de scouting** Este objetivo busca captar as opiniões, entendimentos e perspetivas de profissionais de diferentes áreas do clube, considerando dois âmbitos fundamentais:
 - **Desportivo:** como o *scouting* pode contribuir para identificar e desenvolver talentos e equipas de alta performance.
 - **Negócio:** como essa prática pode ser uma ferramenta estratégica para decisões económicas e administrativas.
2. **Identificar padrões e traduzir informações em estratégias aplicáveis** Através da análise das respostas, pretende-se identificar padrões relevantes que possam:
 - Apoiar a formulação de estratégias alinhadas às metas do clube;
 - Oferecer insights práticos para otimizar a integração entre departamentos;
 - Promover o desenvolvimento organizacional do CDN.

Assim, o estudo visa não apenas aprofundar o entendimento do *scouting* no clube, mas também fomentar uma cultura de inovação e integração estratégica que potencialize o crescimento do CDN no cenário desportivo e empresarial a níveis que ainda estão por atingir.

5.2. Material e Métodos

5.2.1. Natureza do Estudo e Amostra

Este estudo caracteriza-se por sua abordagem descritiva, e um carácter eminentemente exploratório. Seu objetivo central é descrever e analisar a realidade observada no contexto do CDN.

A natureza do estudo, voltada para a compreensão das percepções e experiências subjetivas, focados na identificação de tendências e padrões. Essa abordagem permite uma visão abrangente, que procura integrar os dados para uma análise mais profunda e contextualizada.

Quanto à amostra, ela será composta por duas entrevistas a profissionais de posições diferentes no CDN, como um Presidente de Clube, um Treinador Principal e um profissional Coordenador Departamento Scouting, fora da estrutura do clube. Selecionados de forma a representar as diversas perspetivas envolvidas no tema de *scouting*, a escolha dos participantes baseia-se em critérios de relevância para os objetivos do estudo, garantindo que as percepções analisadas reflitam de maneira fiel os dois principais contextos de interesse: o desportivo e o de negócios.

Esse design metodológico assegura que o estudo se mantenha fiel à sua proposta de explorar e descrever a realidade, servindo como base para futuras ações e estratégias no clube.

5.2.2. Procedimentos Iniciais e Instrumentos de Recolha Dados

Antes do início efetivo do estudo, foi realizada uma abordagem inicial ao vice-presidente do CDN. Este contato teve como objetivo avaliar a viabilidade da execução de um projeto com esta abrangência, bem como verificar a possibilidade de envolvimento de diferentes recursos humanos do clube no estudo.

Esse processo inicial foi fundamental para garantir a clareza e relevância das questões abordadas, alinhando-as com os objetivos do estudo. As entrevistas foram projetadas para fornecer informações detalhadas que pudessem apoiar a análise dos padrões de resposta e contribuir para a elaboração de estratégias inovadoras no contexto do *scouting* no CDN.

Com base nos objetivos previamente definidos, foram desenvolvidos instrumentos de recolha de dados sob a forma de entrevistas semiestruturadas, utilizando questões abertas. A flexibilidade desse formato visa aprofundar o entendimento das percepções individuais dos participantes, promovendo uma análise rica e contextualizada. Os tópicos principais abordados nas entrevistas foram:

1. Conceito de Scouting no contexto desportivo

- Explorar o entendimento dos entrevistados sobre o que caracteriza um gabinete scouting e como esses critérios são aplicados no âmbito do CDN.

2. Especificidades do Scouting no contexto funcional

- Identificar como o *scouting* é integrado às atividades diárias e estratégicas das diferentes funções ou gabinetes representados pelos entrevistados.

3. Perfis de talentos a recrutar pelo Gabinete de Scouting

- Delinear o perfil de atletas profissionais e competências considerados essenciais, para reconhecimento do Gabinete de *Scouting* e contribuir para o desenvolvimento da estrutura do CDN.

4. Perspetivas sobre o futuro do Gabinete de Scouting

- Recolher visões e expectativas dos entrevistados sobre o futuro do *scouting*, especialmente em relação à incorporação de tecnologias avançadas, análise de dados e o uso de ferramentas de *big data*.

5.3. Apresentação e Discussão de Resultados

O presente estudo teve como objetivos conhecer as perceções de profissionais que intervêm em campos diferentes, contudo na mesma área do scouting, considerando os dois contextos predominantes, desportivo e negócio, identificar padrões de resposta, e inferir como é que a informação recolhida pode auxiliar ou não o futuro e a estratégia do clube nos diferentes departamentos, bem como o seu desenvolvimento.

5.3.1. Conceito de Scouting no contexto desportivo

TM “...pois para mim o Scouting é extremamente importante naquilo que é a base de mercado de qualquer clube de futebol, posso dar exemplo prático este ano tivemos alguma dificuldade aqui no clube porque não há departamento de Scouting e tive que fazer essa filtragem mais os treinadores e também alguns elementos da direção...”

RA “...um gabinete de Scouting composto por 1 ou 2 pessoas o resultado é quase inexistente...” “...para criar um departamento scouting e não tendo condições como deve ser, acaba por digamos... que a decisão e experiência do presidente e do administrador para o futebol no momento que se tem de decidir...”

RM “...Scouting no futebol é um processo de observação e análise com meios humanos e não humanos que visa obter informação de máxima qualidade e quantidade sobre os jogadores e equipas para auxiliar o humano a tomar decisões.”

A este propósito, a literatura refere que, Scouting é o processo sistemático de identificar, observar e avaliar jogadores com o objetivo de otimizar a composição e o desempenho de uma equipa desportiva, considerando parâmetros técnicos, táticos, físicos e psicológicos (Carling et al., 2007).

Este conceito enfatiza a abrangência do processo, indo além da identificação de talentos e incluindo uma análise mais detalhada das diversas dimensões do desempenho desportivo, na qual verifica-se a total identificação nos dias de hoje a importância da existência GS no CDN para o TP e o ECDS na sua vertente desportiva em auxílio das equipas e do clube, contudo o PR tende a referir que não tendo condições financeiras para tal remete essas funções ao próprio e administrador do futebol, no qual no meu entender pouco usual nos dias correntes, admitindo a ultima palavra, sim, albergar a responsabilidade de recrutamento e seleção parece desacuado, até porque reforçar o papel estratégico do scouting em contextos de menor expressão financeira, onde é necessário identificar jogadores com custo-benefício elevado.

5.3.2. Especificidades do Scouting no contexto funcional

TM “...posso dar exemplo prático este ano tivemos alguma dificuldade aqui no clube porque não há departamento de Scouting e tive que fazer essa filtragem mais os treinadores e também alguns elementos da direção o que fez com que perdêssemos bastante tempo, e deixássemos focados noutras tarefas mais importantes...”

RA “...e neste momento é verdade é que não temos internamente um gabinete scouting, para ter uma ideia desde a muito tempo que esta época talvez foi, a mais bem-sucedida das contratações no trabalho entre a administração e a equipa técnica sem a presença do departamento scouting só recolhendo todo material...” “...temos 200 atletas detetados e chovem 400 informações de agentes e acaba por ser uma mistura e um período de grande intensidade onde já não há scouting que resista...”

RM "...nós termos por exemplo um recurso humano a ter que ver hoje em dia 10 jogos de um jogador para poder perceber mediante nível da diversidade competitiva..." "...digamos assim pesado, complexo pedir a um recurso humano para ter que ver 10 ou 15 jogos de um jogador para poder ter o máximo de informação coletada sobre aquilo que é a valia de um determinado jogador..."

A literatura por sua vez descreve que, o scouting é uma ferramenta funcional indispensável para planeamento estratégico, permitindo que clubes desenvolvam vantagem competitiva por meio da análise detalhada de mercados e adversários." (Reeves et al., 2018). Revela também que, o scouting é um sistema funcional integrado que atua na observação, análise e documentação de jogadores e equipas adversárias, sendo indispensável para a tomada de decisão técnica e tática no desporto." (Carling et al., 2007).

Para além da "descoberta" de talentos, o gabinete scouting tem de ter a capacidade de incluir o estudo aprofundado de adversários, que fornece informações críticas para elaboração de estratégias táticas, para o RM é muito pesado e complexo o recurso humano recolher informação credível através de 10 a 15 jogos, sendo um número médio observável, para o identificar um jogador nos vários critérios definidos pelo clube.

Contudo o TM aponta para um vazio no CDN, nomeadamente o GS, em que essa ausência é manifestada como uma dificuldade acrescida no ataque ao mercado para a estruturação da equipa profissional. Já o RA evidencia o sucesso (relativo) com ausência do GS no CDN na presente época, contudo refere que recolhe a informação desejada e na janela crítica do mercado "chovem" dados de jogadores pelos agentes desportivos, que lhe provoca o caos.

Por outro lado, na minha opinião um GS quando é estruturado, oferece suporte direto aos vários departamentos, funcionando como uma ponte entre a observação prática de jogadores e a aplicação estratégica em competições e mercados de jogadores após haver uma filtragem, perante as diretrizes do clube neste caso o CDN. Estas definições sublinham que o *scouting* funcional é um processo adaptativo e estratégico, fundamental para alinhar decisões de recrutamento, análise de adversários e desenvolvimento interno com os objetivos de uma equipa ou organização desportiva.

5.3.3. Perfis de talentos a recrutar pelo Gabinete de Scouting

TM "...jogador se enquadre naquilo que é o modelo estabelecido o modelo de jogador do clube, para isso a meu ver os clubes precisam ter o departamento psicológico e precisam do

departamento de performance, pode haver um jogador tenha as capacidades mentais neste caso psicológicas e não tendo as capacidades físicas, portanto o departamento de performance para aumentar as capacidades físicas...”

RA “...para a época , nisso acabamos para ter uma previsão de salário médio para o plantel e tive e cheguei a ter alguns atletas que foram referenciados e detetados e quando foram apresentados os salários eram 4 ou 5 vezes acima da média, todo este trabalho foi inadequado porque não houve correspondência, entre a capacidade económica e financeira do clube com aquilo que é o trabalho scouting , pois ele não se encaixa nisto, então é um trabalho perdido, não vale a pena, para detetar “Messi’s” quase que não é preciso scouting...”

RM “.... Acho que no futebol de formação eu defendo que no futebol de formação nós devemos acima de tudo valorizar as nossas equipas e os nossos jogadores porque o grande objetivo do futebol de formação é formar jogadores para chegar à equipa principal e aí defendo que tem de haver um modelo de jogador, um modelo por posição e temos que tentar casá-lo ao máximo com aquilo que é o scouting na formação...” “.... Eu acho que pode existir um número, digamos, de aspetos primários de cada jogador por posição...” “...Se me estiveres a falar de futebol profissional, se calhar sim. Porque quando falamos de futebol profissional e quando estamos a ver um jogador 99% das vezes já estamos a assumir que o jogador tecnicamente cumpre perfeitamente ou tem boa relação com bola, é confortável, é evoluído tecnicamente, portanto, e podemos aí sim descuidar um bocadinho dos aspetos técnicos...”

A literatura aponta que, o perfil de talento a ser recrutado deve estar diretamente relacionado ao modelo de jogo e à filosofia do clube, garantindo uma integração rápida e eficaz do jogador no contexto tático e cultural da equipa." Williams et al., (2013). Paralelamente surgem descrito na literatura que, o processo de scouting em clubes com limitações financeiras deve equilibrar a identificação de jogadores de alto potencial com uma análise rigorosa de risco, utilizando dados quantitativos e qualitativos para minimizar erros de recrutamento." Reeves et al., (2018).

Estas definições ajudam a compreender como o *scouting* moderno está direcionado para perfis de talento que otimizam a performance desportiva e garantem sustentabilidade financeira, na qual o RA referencia as limitações que existem no departamento financeiro em acordo com GS quer a nível da seleção em consonância com orçamento planeado, de forma a não contratação de atletas que gostaria inicialmente, sem nunca referir que perfil o desejado. Já TM valoriza um modelo de jogador, contudo enfatiza que os clubes devem ter duas vertentes na sua estrutura complementar ao GS, o departamento performance e psicológico de forma a

seleção dos atletas. De modo mais pormenorizado RM, diferencia o perfil do atleta de formação e profissional, na qual no primeiro deve constar alguns aspetos a ter em linha de conta sem os referenciar, já no profissional entra num patamar de negócio tendo algumas limitações nas quais provavelmente na formação seriam analisadas com algumas reticências.

Julgo que os talentos a recrutar pelo GS está intrinsecamente ligado a uma análise estratégica e multifacetada, com limitações financeiras devem ser definidos com base em critérios que equilibram potencial de desenvolvimento, custo acessível e retorno futuro. Os jogadores devem ser avaliados não apenas pelo seu desempenho atual, mas também pelo seu potencial de crescimento, adequação ao modelo de jogo e capacidade de adaptação ao contexto cultural e competitivo.

5.3.4. Perspetivas sobre o futuro do Gabinete de Scouting

TM “...para ver campeonatos de outros países, (mercados novos) exatamente, para ter uma base de recrutamento maior, dessa forma ter uma capacidade de poder falar, isto é possibilidade com diretores desportivos de vários clubes, ou seja, fazer essa inter ligação, para perceber, exemplo ok eu estou a gostar muito do jogador X, vou tentar perceber junto daquele diretor desportivo qual é o estado do atleta, se conta com ele ou não...” “...Ou seja, fazer uma pré-análises a todas as variantes, para poder apresentar neste caso a equipa técnica e direção das equipas principais, até porque podem gostar de um jogador e esse financeiramente não ser possível contratar...”

RA “.... Eu tenho algumas reservas, e algumas experiências, entendo algumas pessoas com grande qualidade de observação ao vivo e com grande dificuldade transportar essa qualidade quando entram na tecnologia, não estou a dizer que não é importante contar com a tecnologia para nos ajudar e ter mais informação cruzada sobre aquilo que pretendemos, mas mesmo assim tem de estar com bastante reserva...” “...por vezes deparamo-nos com aspetos fora de análise , o comportamento, a estrutura familiar, tudo e uma quantidade de situações que determinam a performance deste atleta homem muitas vezes não respondido quando se está no caminho de tomar decisões relativamente a contratar A,B ou C e portanto estamos num negócio que não podemos esquecer não estamos a comprar frigoríficos...”

RM “...quando nós queremos construir um departamento de scouting, eu penso que é vital, por muito poucos recursos que tenhamos, e penso que com poucos recursos é possível, na mesma, fazer-se alguma coisa, é como te digo, nem que seja numa folha de Excel ou num... ou numa ferramenta do género, mas ter algo que, algo sob forma de base de dados, de database,

que nos permita ter informação organizada, ter informação acessível por nós, chief scout, diretor desportivo, quem seja, quem componha o clube, neste caso, no CDN...”

A literatura indica que, o futuro dos gabinetes de scouting será marcado pela crescente utilização de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, análise preditiva e big data, que permitirão uma avaliação mais precisa e eficiente de talentos." Reeves et al., (2018). Numa perspetiva, a automatização de processos de observação e a análise detalhada de estatísticas ajudarão a minimizar o erro humano e a maximizar a eficiência nas tomadas de decisão, RA tende a ter muitas incertezas quanto a assertividade da tecnologia, apoiando numa base que o negócio é humano e não máquinas com alusão as tecnologias.

De modo semelhante TM acredita que o GS deve conter informação adjacente de forma diária ou muito perto disso dos momentos de jogadores de outros clubes através de contatos diretores desportivos. No sentido inverso o RM aponta que o futuro próximo num GS inicialmente deve conter uma organização e armazenamento da informação mesmo com poucos recursos quer humanos, quer financeiros.

5.4. Considerações Finais

Após uma reflexão conduzida por um estagiário e uma discussão interna, foram identificadas várias implicações relacionadas ao processo no GS e no contexto do CDN. As análises foram realizadas em torno de quatro questões principais, que levantaram preocupações e oportunidades de melhoria para o futuro estratégico do clube.

A análise revelou que, no CDN, os fatores técnicos, táticos e físicos têm recebido maior destaque em relação a outros aspectos, como os fatores psicológicos. Embora as competências técnicas, táticas e físicas sejam essenciais, a mentalidade e a resiliência psicológica são igualmente indispensáveis para a recrutamento e seleção para o desenvolvimento de um atleta para atingir o nível profissional. É evidente que a integração de uma mentalidade alinhada aos valores e à representação do clube é um critério fundamental para o sucesso no ambiente competitivo do CDN.

Entretanto, identificou-se uma lacuna na ideia da criação do GS interna sobre as expectativas e os critérios de scouting. No que diz respeito às competências específicas para a função, houve um reconhecimento geral de que o sucesso no scouting depende não apenas do conhecimento técnico, mas também da capacidade de construir e manter relacionamentos.

A análise revelou a importância de recrutar talentos que estejam completamente alinhados com os valores desportivos e financeiros do clube. A sintonia entre o crescimento do

clube, o departamento de scouting e a priorização da instituição acima das ambições individuais é crucial. Isso reflete a necessidade de recrutar perfis que compreendam a responsabilidade e a exigência de representar o CDN, promovendo o desenvolvimento sustentável do clube.

Há uma preocupação crescente entre os líderes do CDN sobre a necessidade de manter resultados consistentes. Uma reflexão interna será necessária para determinar se essas diferenças são fruto de um desalinhamento ideológico ou se refletem divergências mais profundas na cultura organizacional.

De modo claro as limitações identificadas, incluindo a participação limitada de apenas três pessoas (dois colaboradores internos e um externo), a discussão proporcionou insights valiosos para o processo estratégico do scouting e sua conexão com outros departamentos. Esses resultados oferecem uma base sólida para futuras melhorias e reforçam a importância de uma abordagem integrada no crescimento do CDN.

Capítulo V - Entrevistas Agentes Desportivos

6.1. Enquadramento Geral e Público-Alvo

Entrevistar agentes desportivos, treinadores, presidentes e scouts do alto rendimento mais propriamente da 1ª liga é crucial para obter uma compreensão abrangente sobre os departamentos de scouting e análise no futebol de alto nível, tais entrevistas estão um enquadramento geral de elevada importância.

Desta forma teremos uma perspetiva variada e completa, da visão sobre a gestão de carreiras dos jogadores, as dinâmicas de mercado e as tendências de transferência, como os scouts influenciam a valorização dos jogadores.

Neste sentido os treinadores conseguem oferecer insights sobre a aplicação prática dos dados de scouting e análise no desenvolvimento de táticas e estratégias. Podem explicar como a análise de desempenho ajuda a melhorar a performance individual e coletiva. Falam sobre a integração dos jogadores identificados pelo scouting no sistema de jogo.

No concerne aos dirigentes compartilham a visão estratégica do clube em relação ao investimento em scouting e análise, abordam sobre políticas de recrutamento e desenvolvimento de talentos. Oferecem uma perspetiva sobre o retorno do investimento em tecnologias e pessoal de análise.

Em relação aos scouts, fornecem detalhes técnicos sobre os métodos e ferramentas de scouting. Explicam os critérios de avaliação e identificação de talentos. Podem discutir os desafios e inovações no campo do scouting.

6.2. Público-Alvo

Entrevistar diferentes atores do ecossistema do futebol oferece uma visão holística e detalhada dos departamentos de scouting e análise, destacando sua importância estratégica e operacional no sucesso de um clube.

Deste modo, apontamos para três cargos, Presidente do CDN, Srº Eng. Rui Alves, o Treinador Principal da equipa profissional Mister Tiago Margarido e por último, elemento fora do contexto clube, consultor / scout e analista Rui Mendes, nos quais teremos a visão alargado do fenómeno e que amavelmente dispuseram do seu tempo para contribuir para este relatório.

6.3. Objetivos e Conteúdos

Numa clara valorização e eficiência do departamento de Scouting, objetivos para as entrevistas serão de modo a compreender como diferentes agentes identificam e avaliam talentos emergentes é crucial para perceber o impacto do scouting na construção de uma equipa competitiva.

A análise minuciosa do desempenho dos jogadores, tanto adversários, quanto internos, ajuda a criar estratégias mais eficazes. Entender como os dados de scouting são utilizados para o desenvolvimento de jogadores pode revelar o processo de formação dentro do clube. Explorar como a tecnologia está a transformar o scouting e a análise pode mostrar as tendências futuras e os investimentos necessários para se manter competitivo.

Em relação a tomada de decisões estratégicas as entrevistas podem esclarecer como as decisões de contratação são fundamentadas em dados e análises detalhadas. Entender como os dados de scouting influenciam o planeamento de temporada e a preparação para competições. Os presidentes e diretores podem explicar a importância de investir em departamentos de análise e como isso se traduz em sucesso desportivo e financeiro.

6.4. Reflexão/Análise Estagiário

Essas entrevistas proporcionam um entendimento profundo das práticas, desafios e tendências, além de permitir a identificação de áreas de melhoria e inovação para garantir a competitividade e sustentabilidade dos clubes na 1ª liga.

Na minha opinião a visão do treinador releva e enaltece a importância em avaliar a informação e compartilhada entre os departamentos pode ajudar a entender a coesão e a eficácia organizacional, dentro de um clube de futebol é crucial para o sucesso organizacional e para a construção de uma equipa competitiva.

O compartilhamento eficaz de informação entre os diferentes departamentos (treinador, scouting, análise de desempenho e direção) é essencial para alcançar uma coesão organizacional. Este processo de comunicação contínua permite que todas as partes envolvidas estejam alinhadas quanto aos objetivos do clube e às necessidades específicas da equipa.

As expectativas iniciais ao conceber um projeto no qual desenhei, vai ao encontro da ideia do treinador TM de que os vários departamentos e quando todos estão na mesma página, o clube consegue uma visão mais clara de quais jogadores podem ser adequados para o plantel, permitindo decisões mais assertivas e informadas.

Esta prática ajuda a entender melhor a coesão organizacional, pois demonstra se as metas e a visão do clube estão sendo seguidas de maneira integrada. Se os departamentos agem isoladamente, cria-se o risco de duplicação de esforços ou, pior ainda, de decisões contraditórias. Por exemplo, a equipa de scouting pode identificar talentos promissores, mas, sem o alinhamento com a direção e o treinador, esses jogadores podem não atender às necessidades táticas ou de perfil que o treinador deseja para o plantel.

O GS contempla na sua génese nos objetivos externos no alargar a influência do clube em que diálogo com agentes e presidentes de outros clubes não só permite uma melhor perceção do valor dos jogadores como também promove uma maior antecipação em relação às janelas de mercado, em que o treinador TM refere que num cenário onde o mercado desportivo é repleto de interesses variados e onde agentes e outros intermediários desempenham papéis significativos, GS precisa estar constantemente atualizado, apoiando-se no mercado da informação com os agentes desportivos e presidentes dado importância de manter uma comunicação clara e transparente com o papel do scouting, numa antecipação das janelas de mercado e ter um passo a frente bem definido, as características e perfil do jogador a ter no plantel, e nas equipas “sombra”.

O TM refere que através desse entendimento claro das intenções e das oportunidades do mercado, o clube consegue antecipar-se às movimentações, garantindo que os jogadores com as características desejadas estejam disponíveis no momento certo e pelo valor adequado.

De modo bem diferente no olhar, têm o presidente CDN com um passado repleto de experiências no mercado de futebol, tem uma visão cautelosa e, ao mesmo tempo, pragmática sobre os fenómenos contemporâneos do mercado futebolístico.

Embora essa bagagem lhe confira uma perspetiva ampla e fundamentada, também traz consigo certas resistências, essas resistências revelam uma abordagem mais conservadora e, em certos contextos, podem ser vantajosas, pois evitam a dependência cega nos dados, que,

apesar de úteis, não capturam todos os elementos do potencial humano especialmente ao lidar com mudanças tecnológicas e metodológicas que estão a transformar o recrutamento e a análise de jogadores.

No passado, o presidente tentou estabelecer um GS dedicado ao futebol de alto rendimento, no entanto, a experiência foi frustrante, e o projeto não alcançou os resultados esperados. Esse insucesso pode ter reforçado uma visão mais tradicional e menos entusiasta em relação ao uso de dados e novas abordagens para identificar talentos. A frustração é compreensível, considerando os recursos e as expectativas investidas, e naturalmente conduz a uma cautela extra na adoção de métodos mais modernos que envolvem grandes volumes de dados e análise preditiva.

Como desafio na operacionalização do GS visava o mesmo tempo, a relutância em adotar integralmente os dados como ferramenta pode limitar a capacidade do clube em antecipar talentos emergentes, um dos grandes trunfos dos departamentos modernos de scouting, a implementação gradual de novas práticas de scouting – talvez integrando dados com insights de observação direta e tradicional – pode ser um caminho viável.

De forma distinta, o scout e consultor que no seu dia a dia experiência algumas das mais poderosas variáveis no mercado, a rede de contatos, valores de mercado do jogador, expectativas do clube que anseia o negócio assim por vezes o próprio empresário e jogador, foi indicando na sua modesta opinião alguns caminhos valiosos para a iniciação de um GS num clube e especificamente o CDN inserido num contexto insular, como o de uma ilha, temos algumas particularidades que moldam as operações de scouting.

A distância geográfica e o isolamento podem limitar o acesso aos mercados centrais, o que pode dificultar a observação de jogadores e reduzir as oportunidades de networking. Em contrapartida, isso pode favorecer uma abordagem mais focada em talentos locais, em parcerias estratégicas com clubes e academias do continente, e no uso de tecnologia (vídeos, estatísticas avançadas) para compensar essa distância.

Procurei no projeto GS, através de uma linha tempo, “Timeline” orientadora uma filosofia não só redução e controlo de custos, o clube possui uma identidade que deve ser traduzida na sua abordagem de recrutamento.

Um clube insular pode, por exemplo, focar em jovens talentos que, com a correta formação e desenvolvimento, consigam crescer dentro da estrutura do clube, num contexto de escassez de recursos financeiros, como muitas vezes ocorre em ilhas, o scout deve trabalhar de

forma a maximizar o valor nas negociações, encontrando soluções viáveis para o clube e não apenas jogadores de alto custo. Negócios de empréstimos, parcerias de coparticipação e transferências com opção de compra futura são alternativas que permitem ao clube trazer talento sem comprometer o orçamento.

Consensual na perspetiva do scout/consultor e a TM do GS, pode e deve ser útil focar-se em mercados pouco explorados, onde há valor e potencial de crescimento, em vez de competir diretamente em mercados saturados. Identificar jovens promessas em mercados secundários e atuar rapidamente pode criar vantagens. O clube pode investir em jogadores que outros mercados ainda não priorizaram, mas que têm potencial de valorização futura.

Para que um clube insular como CDN, possa ter um GS de sucesso, ele precisa adotar uma abordagem estratégica que capitalize sobre seus recursos, desenvolva talentos locais e seja criativo nas abordagens de mercado e nas negociações. A construção de um gabinete de scouting, suportado por uma rede de contatos confiável, uma filosofia de clube clara e o uso

inteligente da tecnologia e dos dados, não só permite que o clube supere suas limitações geográficas como cria uma plataforma de desenvolvimento sustentável e competitiva, alinhada com os objetivos e valores do clube.

Capítulo VI – Considerações Finais

7.1. Análise Reflexiva do Processo de Estágio

O final da temporada 2023/24 coincidiu com o término do período de estágio realizado no CDN, inserido na estrutura do futebol de formação com a incumbência de traçar caminhos para a conceção e operacionalização do Gabinete Scouting, com uma base teórico-científica.

Este foi, sem margem para dúvidas, o ano de maiores desafios, pessoais e profissionais, para o estagiário a integração num contexto de elevado grau de exigência permitiu, diversas experiências adquiridas durante o estágio permite ao estagiário aplicar conceitos teóricos em situações práticas, facilitando uma compreensão mais profunda dos processos e estratégias utilizadas no scouting. Além disso, promove o desenvolvimento de habilidades analíticas, de observação e de tomada de decisão, que são essenciais para uma carreira bem-sucedida no desporto em contexto de alto rendimento oferecendo oportunidade para a aplicação dos conhecimentos, em conjunto com as vivências dos anos passados enquanto treinador.

Desta forma, a operacionalização de um departamento de scouting oferece ao estagiário uma visão estratégica do desporto, através do envolvimento direto na estruturação e na implementação de processos de scouting, desenvolve uma compreensão holística de como diferentes componentes do clube ou organização desportiva interagem para alcançar objetivos comuns.

Outro aspeto importante é a oportunidade de networking que um estágio em scouting proporciona. Trabalhar em estreita colaboração com profissionais experientes no campo permite ao estagiário construir uma rede de contactos valiosa, que pode ser determinante para futuras oportunidades de emprego a experiência de estagiar num departamento de scouting não só complementa a formação académica do estudante, como também contribui significativamente para o seu desenvolvimento profissional.

A aplicação prática de conhecimentos, a aquisição de novas competências, a visão estratégica e as oportunidades de networking são elementos que enriquecem a formação do estagiário, preparando-o para uma carreira bem-sucedida no desporto

Esta integração de conhecimentos teóricos e práticos prepara o estudante para enfrentar os desafios do mercado de trabalho com maior eficácia e confiança.

No panorama académico, as expectativas seguiram alinhadas com a exigência inerente ao contexto onde o estagiário esteve inserido. Deste modo, a perspetiva de trabalho visava a elaboração de um relatório de excelência utilizando as ferramentas técnico-científicas apreendidas por via académica e conjugadas com as vivências experienciadas na entidade acolhedora neste caso CDN, procurando um confronto de perspetivas, assim como uma sustentação teórica da ação diária.

7.2. Conclusões

Ao longo desta época desportiva, que coincidiu com o período de estágio, diversos foram os objetivos pessoais aos quais o estagiário se propôs, tendo em vista o seu crescimento enquanto treinador e estagiário, aportando perspetivas inovadoras e abordagens diferenciadoras que potenciasssem o desenvolvimento.

A conceção e operacionalização de um departamento de scouting proporcionam uma experiência inestimável para um estagiário, especialmente no contexto de alto rendimento. Esta experiência oferece uma oportunidade única para aplicar conhecimentos teóricos em um ambiente prático, desenvolver competências essenciais e adquirir uma compreensão mais profunda das dinâmicas do desporto de alto nível. No entanto, como em qualquer estágio, existem tanto pontos positivos quanto negativos a serem considerados.

Desta forma os pontos positivos ao longo da época foi um dos principais benefícios de estagiar em um departamento de scouting é a oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal. O envolvimento direto nas atividades de scouting permite ao estagiário aprimorar habilidades, de observação e da tomada de decisão na análise de talentos. Estimula e prepara o estagiário para identificar talentos de maneira eficiente, uma competência para o sucesso no desporto.

Além disso, a experiência no contexto de alto rendimento proporciona outro ponto positivo é o networking é uma rede de contatos com visões diferenciadoras e muito enriquecedoras do conhecimento no scouting quer na sua conceção e na própria operacionalização de pessoas que estão no mundo do desporto nomeadamente no futebol, pode abrir janelas de oportunidades no futuro. No entanto, há também pontos negativos a serem considerados, o estágio em um departamento de scouting pode demandar um tempo significativo, o que pode ser difícil de conciliar com outras responsabilidades académicas ou pessoais. A intensidade do trabalho pode, por vezes, resultar em longas horas e um equilíbrio

trabalho-vida pessoal desafiador. Outro ponto negativo é a possibilidade de feedback limitado e redutor na visão do que é um departamento scouting no CDN, na qual nos dias de hoje o posicionamento de vários clubes na 1ª Liga Portuguesa assim como em divisões inferiores é encarado como um projeto fundamental na sustentabilidade dos mesmos.

7.3. Perspetivas Desportivas Futuras

No que se refere ao âmbito pessoal e aos objetivos aos quais o estagiário e as motivações futuras, desportivamente, é possível confirmar que na época de 2024-25 continuará no CDN, na função de treinador-principal da equipa Juvenis A, tarefa que já desempenhava e acumulava com a função de responsável pela identificação e recrutamento de talentos na região autónoma da Madeira as idades compreendidas ente 10 aos 17 anos.

Continuar a crescer como pessoa e treinador, estabelecer relações humanas positivas quer dos atletas como agentes desportivos, a nível desportivo assim como a outro nível.

Após e encerrado percurso académico de dois anos na área do futebol Mestrado em Futebol – da formação à alta competição, tendo a oportunidade ideal de aplicar conhecimentos teóricos em situações reais.

No futuro próximo avizinha-se como objetivo a concretização do projeto na sua plenitude a qual me propôs conceber neste ano de estágio.

Referências Bibliográficas

- Abbott, A., Button, C., Pepping, G. J., & Collins, D. (2005). Unnatural selection: talent identification and development in sport. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 9(1), 61-88.
- Alcântara, C. H., Machado, J. C., Teixeira, R. M., Rossato, M., Teixeira, A. S., & Fernandes da Silva, J. (2023). What factors discriminate young soccer players perceived as promising and less promising by their coaches?. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 94(4), 966-974.
- Balyi, I., & Hamilton, A. (2004). Long-term athlete development: Trainability in childhood and adolescence. *Olympic Coach*, 16(1), 4-9.
- Batista, M. (2014). Fundamentos de Aplicação do Scouting para a análise da dinâmica competitiva em futebol com recurso a software qualitativo. Escola Superior de Educação de Torres Novas.
- Bergkamp, T. L., Frencken, W. G., Niessen, A. S. M., Meijer, R. R., & den Hartigh, R. J. (2022). How soccer scouts identify talented players. *European Journal of Sport Science*, 22(7), 994-1004.
- Borrns, J. (1996). Early identification of athletic talent. Key-note Address to the International Pre-Olympic Scientific Congress, Dallas, TX, USA.
- Brito, J., & Correia, P. (2015). Uma ideia de Jogo Vol. 2 – Momento de Organização Defensiva. Primebooks.
- Carling, C., Williams, A. M., & Reilly, T. (2007). Handbook of soccer match analysis: A systematic approach to improving performance. Routledge.
- Casanova, F., & Pacheco, R. (2020). O Léxico do Futebol Português (1ª Ed.). Edições Universitárias Lusófonas.
- Castelo, J. (2002). O Futebol e a Ciência. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Christensen, M. K. (2009). “An eye for talent”: Talent identification and the “practical sense” of top-level soccer coaches. *Sociology of Sport Journal*, 26(3), 365-382.
- Côté, J., Baker, J., & Abernethy, B. (2007). Practice and play in the development of sport expertise. *Handbook of Sport Psychology*, 3(1), 184-202.
- Crespo, R. (2019). *Scouting e Análise de Desempenho no Futebol Moderno*. Porto: FC Porto Edições.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 36.

- Ferreira, J., & Ferreira, P. (2021). *Scouting: Tudo sobre a observação e análise de jogadores – O fator-chave no futebol de alto nível* (1ª ed.). Cultura Editora, Federação Portuguesa de Futebol.
- Figueiredo, AJ, Gonçalves, CE, Coelho e Silva, MJ, & Malina, RM (2009). Características de jovens jogadores de futebol que abandonam, persistem ou sobem. *Journal of Sports Sciences*, 27 (9), 883-891.
- Ford, P. R., Bordonau, J. L. D., Bonanno, D., Tavares, J., Groenendijk, C., Fink, C., ... & Di Salvo, V. (2023). A survey of talent identification and development processes in the youth academies of professional soccer clubs from around the world. In *Science and football* (pp. 73-82). Routledge.
- Fortin-Guichard, D., Huberts, I., Sanders, J., van Elk, R., Mann, D. L., & Savelsbergh, G. J. (2022). Predictors of selection into an elite level youth football academy: A longitudinal study. *Journal of Sports Sciences*, 40(9), 984-999.
- Garganta, J. (1997). *Modelação Tática do Jogo de Futebol: Estudo da Organização da Fase Ofensiva em Equipas de Alto Rendimento*. PhD Thesis, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto
- Garganta, J., & Pinto, J. (1998). *O Jogo de Futebol: Investigação e Ensino*. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto.
- Garganta, J., e Oliveira, J. (1997) Estratégia e Tática nos Jogos Desportivos Coletivos. In J. Oliveira e F. Tavares (Eds.), *Estratégia e Tática nos Jogos Desportivos Coletivos* (pp. 7 –23). Centro Estudos dos Jogos Desportivos. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física. Universidade do Porto.
- Gagne, F. (1993). Constructs and models pertaining to exceptional human abilities. *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent/Pergmon*.
- Helsen, W. F., Hodges, N. J., Van Winckel, J., & Starkes, J. L. (2000). *The roles of talent, physical precocity and practice in the development of soccer expertise*. *Journal of Sports Sciences*, 18(9), 727–736.
- Höner, O., & Feichtinger, P. (2016). Psychological talent predictors in early adolescence and their empirical relationship with current and future performance in soccer. *Psychology of sport and exercise*, 25, 17-26.
- Huijgen, B. C., Elferink-Gemser, M. T., Lemmink, K. A., & Visscher, C. (2014). Multidimensional performance characteristics in selected and deselected talented soccer players. *European journal of sport science*, 14(1), 2-10.

- Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth?. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 399-407.
- Larkin, P., & Reeves, M. J. (2018). Talent identification and scouting in soccer: A critical analysis. *Journal of Sports Sciences*, 36(20), 2317–2324.
- Larkin, P., & O'Connor, D. (2017). Talent identification and recruitment in youth soccer: Recruiter's perceptions of the key attributes for player recruitment. *PLOS one*, 12(4), e0175716.
- Lloyd, R. S., & Oliver, J. L. (2012). The youth physical development model: A new approach to long-term athletic development. *Strength & Conditioning Journal*, 34(3), 61-72.
- Lloyd, R. S., Oliver, J. L., Faigenbaum, A. D., Howard, R., Croix, M. B. D. S., Williams, C. A., ... & Myer, G. D. (2015). Long-term athletic development-part 1: a pathway for all youth. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 29(5), 1439-1450.
- Lloyd, R. S., Oliver, J. L., Faigenbaum, A. D., Howard, R., Croix, M. B. D. S., Williams, C. A., ... & Myer, G. D. (2015). Long-term athletic development, part 2: barriers to success and potential solutions. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 29(5), 1451-1464.
- Lopes, R. M. O. (2005). O Scouting em Futebol. Importância atribuída pelos treinadores à forma e ao conteúdo da observação ao adversário. Universidade do Porto – Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. Porto.
- Mendes, A. (2016). Scouting, O Futebol (Re)nasce Aqui. (Chiado Books, Ed.) (1st ed.). Lisboa: Compendium.
- Pacheco, R. (2005). Segredos de balneário. A palestra dos treinadores de futebol antes do jogo: Prime Books
- Rebelo, A. N., & Oliveira, J. (2006). Relação entre a velocidade, a agilidade e a potência muscular de futebolistas profissionais. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 6(3), 342–348.
- Reeves, M. J., McRobert, A. P., Lewis, C. J., & Roberts, S. J. (2019). A case study of the use of verbal reports for talent identification purposes in soccer: A Messi affair!. *PloS one*, 14(11), e0225033.
- Reilly, T., Clarys, J., & Stibbe, A. (Eds.). (1993). *Science and Football II*. Spon.
- Régnier, G., Salmela, J.H. and Russell, S.J. (1993). Talent detection and development in sport. In A Handboal of Research On Sports Psychology (edited by R. Singer, M. Murphey and L.K Tennant), pp. 290-111. New York.

- Rocha, M. (1996). *Técnicas de Observação no Futebol*. Porto: Universidade do Porto.
- Rodrigues, J. e Louro, H. (2016). *Observação e Análise das Habilidades Desportivas. Manual do Curso de Treinadores de Desporto - Grau I*. Disponível em: http://www.marchaecorrida.pt/uploads/5995bd83a0f42_1502985603.pdf
- Russell, K. (1989). Athletic talent: From detection to perfection. *Science Periodical on Research and Technology in Sport*, 9(1), 1-6.
- Sarmiento, H., Anguera, M. T., Pereira, A., & Araújo, D. (2018). Talent Identification and Development in Male Football: A Systematic Review. *Sports Medicine*, 48(4), 907-931.
- Sieghartsleitner, R., Zuber, C., Zibung, M., & Conzelmann, A. (2019). Science or coaches' eye?—Both! Beneficial collaboration of multidimensional measurements and coach assessments for efficient talent selection in elite youth football. *Journal of Sports Science & Medicine*, 18(1), 32.
- Site Oficial do Clube Desportivo Nacional, 2024 (<https://www.cdnacional.pt/historia/>)
- Till, K., & Baker, J. (2020). Challenges and [possible] solutions to optimizing talent identification and development in sport. *Frontiers in Psychology*, 11, 664.
- Thomas, K. T., & Thomas, J. R. (1999). What squirrels in the trees predict about expert athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 30(2), 221–234.
- Vaeyens, R., Güllich, A., Warr, C. R., & Philippaerts, R. (2009). Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes. *Journal of Sports Sciences*, 27(13), 1367-1380.
- Vaeyens, R., Lenoir, M., Williams, A. M., & Philippaerts, R. M. (2008). Talent identification and development programmes in sport: current models and future directions. *Sports Medicine*, 38, 703-714.
- Vázquez, Á. (2012). *Fútbol: del análisis del juego a la edición de informes técnicos*. Coruña: Moreno y Conde Sport.
- Ventura, N. (2013). *Observar para ganhar*. Lisboa: Primebooks
- Williams, A. M., & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18(9), 657-667.
- Wooden, J., & Tobin, J. (1988). *They Call me Coach*. (McGraw-Hill Companies, Ed.) (2nd ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill Companies

APÊNDICE

Entrevistas

ENTREVISTA TREINADOR

SC: Qual é a tua visão para o Scouting dedicado à equipa A e B?

TM: Na minha ótica o Scouting é extremamente importante naquilo que é neste caso a governação de um clube visto que o Scouting deve fornecer uma base de dados ao mesmo, com as mais variáveis características para que, o clube e o treinador neste caso em consonância consigam fazer as melhores escolhas ao nível de jogadores. Essa análise previa do Scouting é fundamental para quando neste caso quem manda pretender determinadas características ser indicadas pelos mesmos, não só ao nível da equipa A e equipa B, como me parece importante a capacidade do Scouting de recrutar jogadores para a formação visto que no fundo quanto mais cedo conseguir obter bons jogadores maior a probabilidade de os conseguir colocar na equipa principal, pois para mim o Scouting é extremamente importante naquilo que é a base de mercado de qualquer clube de futebol, posso dar exemplo prático este ano tivemos alguma dificuldade aqui no clube porque não há departamento de Scouting e tive que fazer essa filtragem mais os treinadores e também alguns elementos da direção o que fez com que perdêssemos bastante tempo, e deixássemos focados noutras tarefas mais importantes porque andávamos a analisar jogadores, se numa reunião prévia a equipa técnica e a direção definisse que pontualmente precisávamos de um ponta de lança com determinadas características se o clube estivesse organizado bastava perguntar ao departamento de Scouting que sugestões daria mediante aquelas características e mediante o orçamento que o clube disponha tudo seria mais fácil e economizava tempo, portanto acho que é de extrema importância ter esse departamento dentro do clube.

SC: Que estrutura é que é necessária, e que processos é que têm de ser criados para dar resposta a essa visão? e que ligação seria entre a formação e a equipa A?

TM: Na minha visão, penso que o clube deveria ter um modelo, neste caso de jogador com os perfis técnicos – táticos e psicológicos, que pretende para o clube ao nível de recrutamento da formação, deveria tentar ir buscar atletas com esse perfil e esse modelo existente, neste caso modelo jogador futebol formação, deveria ter também o transfere para aquilo que é o futebol sénior, para que os jogadores fossem formados dentro dessas características, e esses perfis que cedo o Scouting conseguisse recrutar pudessem mais tarde

incluir na equipa principal, obviamente que isso também depois está bastante inerente ao treinador que está no clube com a equipa principal, mas acho que os clubes não devem ser reféns dos treinadores e ter um modelo já pré definido não só no futebol de formação mas também o modelo de jogador que pretendia que chegasse aos seniores, ser o clube a definir esse modelo e não ser os treinadores e o clube ter uma identidade muito própria, por exemplo o que acontece no Barcelona que os jogadores são recrutados desde cedo com determinadas características são potenciadas, e o jogador e modelo de jogador de formação, vai ser no fundo igual ao modelo de jogador da equipa sénior independentemente quem seja o treinador, no entanto a meu ver é importante esse apontamento tal como eu falei, depois o transfere seria e teria de haver uma estreita ligação da formação com o futebol sénior, e o treinador no fundo e a equipa técnica dos seniores seria “obrigada” a ficar com jogadores da formação para manter essa identidade do clube, e dar esse espaço competitivo dentro da equipa B que posteriormente iria para a equipa A desse tal modelo de jogador que o clube tinha definido desde cedo, desde da formação até aos seniores.

SC: O que é que acha que é mais importante, ter perfil de jogador técnico-tático ou um perfil comportamental?

TM: Na minha opinião se for um recrutamento feito cedo, neste caso na formação penso que o perfil comportamental ou psicológico é o mais importante, que depois com trabalho, obviamente deve ter algumas bases técnicas – táticas, mas com trabalho depois consegue desenvolver o resto. Se houver algum jogador que tenha um perfil técnico – tático acima da média também não se devia desperdiçar, mas deve ser feito um trabalho ao nível comportamental e ao nível psicológico para que esse jogador se enquadre naquilo que é o modelo estabelecido o modelo de jogador do clube, para isso a meu ver os clubes precisam ter o departamento psicológico e precisam do departamento de performance, pode haver um jogador tenha as capacidades mentais neste caso psicológicas e não tendo as capacidades físicas, portanto o departamento de performance para aumentar as capacidades físicas, e o departamento técnico para desenvolver as suas vertentes neste caso técnica.

SC: Qual é o perfil de competências que as pessoas têm de ter para integrarem o departamento ou o processo?

TM: As pessoas têm que ser conhecedoras do jogo, ou seja, pessoas que tem de dominar aquilo que é o jogo de futebol, técnico – tático, têm que ser pessoas com uma certa apetência, para encontrar talento digamos assim, para perceber. Que sejam conhecedores do jogo e fundamentalmente que estejam identificados com aquilo que é o modelo de jogador do clube para fazer escolhas em função desse modelo existente no clube, acho que também têm que ser pessoas mais para a questão sénior, pessoas que estejam muito disponíveis, para ver campeonatos de outros países, (mercados novos) exatamente, para ter uma base de recrutamento maior, dessa forma ter uma capacidade de poder falar, isto é possibilidade com diretores desportivos de vários clubes, ou seja, fazer essa inter ligação, para perceber, exemplo ok eu estou a gostar muito do jogador X, vou tentar perceber junto daquele diretor desportivo qual é o estado do atleta, se conta com ele ou não? quanto é que ele ganha? Quanto é que pode ficar a nível de custos para o meu clube? Ou seja, fazer uma pré-análises a todas as variantes, para poder apresentar neste caso a equipa técnica e direção das equipas principais, até porque podem gostar de um jogador e esse financeiramente não ser possível contratar. Como tal essa relação com os diretores desportivos, próprios departamentos Scouting de outros clubes para perceber os contextos até os próprios empresários esses contatos são importantes, ou seja, ser uma pré filtragem para reduzir o trabalho da direção.

ENTREVISTA PRESIDENTE

SC: Qual é a importância de um departamento Scouting no CD Nacional e seu potencial? De que forma é que deve estar estruturado?

RA: Em 1º lugar quando se pensa num gabinete de Scouting, nós idealizamos esse gabinete e temos que depois, verificar se a instituição têm condições financeiras para o realizar, o que acontece em clubes de dimensão do CD Nacional, quando se fala num gabinete Scouting temos de 1º situar a dimensão da instituição não é a mesma coisa, que estar a pensar num gabinete Scouting num grande , médio ou pequeno clube europeu, porque muitas vezes o resultado da não existência do gabinete Scouting, pode ser preocupante do ponto vista da gestão económica e desportiva de uma equipa de futebol, mas se for criado sem as condições necessárias é quase para resolver digamos uma situação, politicamente correto para as administrações e não propriamente que tenha eficácia.

Um gabinete de Scouting composto por 1 ou 2 pessoas o resultado final é quase inexistente, por causa acaba por ser um aconselhamento da momentos chave da decisão e muito menos da deteção digamos em relação de todos as posições que compõem uma equipa de futebol, num sentido o clube precisa de uma base adequada a uma decisão também adequada, muitas vezes quando clubes de dimensão mais pequena têm outro problema, na relação com 1 ou 2 pessoas e eu entendo que não se deve estar a falar de gabinete Scouting quando não propriamente uma organização de scouting a sério para clubes que têm uma dimensão económica para o suportar passa por ter bastantes elementos em campo, depois digamos assim uma direção de controlo desse trabalho, acompanhando com a possibilidade das plataformas de análise, que permitem fazer online a tal observação no conjunto e o cruzamento de todo este trabalho e resultado de decisões já amadurecidas sobre de cada um dos jogadores que se pretende para um clube da dimensão do CDN.

Para criar um departamento scouting e não tendo condições como deve ser, acaba por digamos... que a decisão e experiência do presidente e do administrador para o futebol no momento que se tem decidir, receber dados que o mercado porque os agentes são muito ativos proporcionam e então em conjunto das equipas técnicas que chegam fazer, em cada uma das janelas um trabalho a tendente a minimizar o risco da contratação, mas volto a repetir toda a gente gosta de dizer que têm scouting, mas o seu funcionamento na maioria das vezes apenas

pela insuficiência e capacidade económica das instituições não passa só de enfim um compor de uma estrutura, mas que o resultado que nós já tivemos experiências várias ao longo dos anos, e verificamos ter um ou dois elementos é manifestamente insuficiente para produzir resultados, portanto quando se quiser falar em gabinete scouting têm pensar em uma organização a sério e aí prece põem já um disponibiliza meios para tal, que a maioria dos clubes a um determinado nível não têm, e portanto têm que responder digamos às suas massas dizendo que tem, mas de facto acabam por não ter bases de dados nenhuma , nem têm uma detenção adequada, por que neste momento para que tal aconteça tendo em atenção neste fenómeno .

A globalização que o mundo tende nas últimas décadas, não é possível pensar scouting sem ter e estar a fazer observação em vários mercados e países e isso obriga a uma estrutura muito grande para ter resultado. Clubes de dimensão mais pequena não só não têm os meios, como também o resultado final de ter a impossibilidade de contratar os jogadores que foram indicados muitas vezes também há uma dificuldade do responsável do scouting, neste caso o responsável não estou a falar ainda digamos de um gabinete organizado têm vários responsáveis, mas de que se adequar aquilo que é a sua prospeção e análise, a capacidade do clube de contratar esse jogador muitas vezes, chegamos a ter situações com o scouting nós definimos o nosso “budget” para a época e nisso acabamos para ter uma previsão de salário médio para o plantel e tive e cheguei a ter alguns atletas que foram referenciados e detetados e quando foram apresentados os salários eram 4 ou 5 vezes acima da média, todo este trabalho foi inadequado porque não houve correspondência, entre a capacidade económica e financeira do clube com aquilo que é o trabalho scouting , pois ele não se encaixa nisto, então é um

trabalho perdido, não vale a pena, para detetar “Messi’s” quase que não é preciso scouting, pois quando chega a hora da verdade e não tem capacidade de contratar, todo este trabalho do scouting acaba por ser em vão, como digo, ou há uma organização á sério e isso só é possível com dimensões que a maioria dos clubes em Portugal não têm ou então acabamos por andar a brincar á prospeção.

SC: Que equilíbrio deve ter entre o recrutamento e desenvolvimento do talento no clube, na formação e profissional, com a necessidade de manter o clube/equipa, competitivos?

RA: Nós temos que , se encaixarmos a formação nos clubes na análise e na discussão que estamos a fazer em relação que é analisar durante algum tempo de atletas e que obviamente já estão dentro do clube naturalmente, o clube dentro têm dentro da sua estrutura pessoas que

vão digamos de ano após ano fazer o reporte do que está acontecer a nível individual para depois podermos detetar potenciais profissionais do clube, também é scouting no quadro interno um pouco distinto dos jovens que começam muito cedo ou aqueles que na última etapa porventura vem de diversos destinos e que de algum modo passam também a ser observados a partir daí por consequência, porque o que acontece por razões económicas determinam que os agentes de futebol sejam muito ativos na apresentação de n atletas para serem analisados e portanto os clubes da dimensão do CD Nacional acabam por ficar um pouco dependentes daquilo que é esse trabalho apresentado, por razões de natureza económica e não podem e acabam por sair um pouco disso. Nós já tivemos várias experiências inclusive chegamos a ter em Portugal é como eu lhe digo não temos permissão para mais, embora tivesse que ser pelo menos nos principais mercados onde podemos importar atletas e ter algumas pessoas que pudessem fazer um trabalho de scouting integrado numa liderança interna, fizemos algo semelhante quando estivemos na 1ª divisão obviamente que os clubes quando estão em divisões inferiores tem mais dificuldades em suportar essa situação, e neste momento é verdade é que não temos internamente um gabinete scouting, para ter uma ideia desde da muito tempo que esta época talvez foi a mais bem sucedida das contratações no trabalho entre a administração e a equipa técnica sem a presença do departamento scouting só recolhendo todo material que nos era enviado porque as vezes estamos chegamos gastamos muito tempo em observação mas depois na maioria das vezes aqueles que nos tratamos porque com a globalização digamos que há quase um trabalho de garimpeiro como se isto fosse o Eldorado e portanto quando está a detetar um jogador, o seu scouting chegou a um e já mais de 10 chegaram, e quando chega o clube mais rico leva sempre vantagem, isto é um quadro bastante, não diria complexo mas para quem está por fora e nunca o viu por dentro imagina um ideal que não se concretiza por isto, como digo será porventura fácil ter e detetar esse talento e depois não conseguimos porque não temos dinheiro para, depois quando se têm, quer tomar decisões e , temos 200 atletas detetados e chovem 400 informações de agentes e acaba por ser uma mistura e um período de grande intensidade onde já não há scouting que resista.

SC: Como é que vê o futuro do Scouting no futebol profissional, especialmente com o avanço tecnológico, análises de dados, B data e que parcerias poderia existir?

RA: Eu tenho algumas reservas, e algumas experiências, entendo algumas pessoas com grande qualidade de observação ao vivo e com grande dificuldade transportar essa qualidade quando entram na tecnologia, não estou a dizer que não é importante contar com a tecnologia

para nos ajudar e ter mais informação cruzada sobre aquilo que pretendemos mas mesmo assim tem estar com bastante reserva , não pensarmos que isso é uma panaceia para todos males de risco das nossas decisões, porque estamos sempre a falar de homens e mulheres em que tem um antes e um depois e um durante, temos que pensar que muitas vezes esses aspetos saem da tecnologia, saem da observação e por vezes deparamo-nos com aspetos fora de análise , o comportamento, a estrutura familiar, tudo e uma quantidade de situações que determinam a performance deste atleta homem muitas vezes não respondido quando se está no caminho de tomar decisões relativamente a contratar A,B ou C e portanto estamos num negócio que não podemos esquecer não estamos a comprar frigoríficos nem vamos contratar frigoríficos , estamos na presença de um homem que porventura para tás esteve muito bem e era forte mentalmente mas teve um acontecimento na vida particular determina que o futuro já não, e esses tempos são diferentes e por isso há craques aos 20 anos e aos 21 ou 22 deixam de ser há os que não são e passam a ser, isto é o ser humano em todas as atividades só que no futebol as vezes esquecemos que é assim.

SC: No futebol profissional e formação que preponderância têm na sua opinião a exploração de novos mercados, qual será o destino? o que se procura?

RA: Procura-se sempre a diferença, às vezes os mercados são muito procurados por razões técnicas , económicas ou mesmo finalidades culturais é um conjunto de situações que determinam o seu posicionalmente relativamente a esses mercados, obviamente presente no caso do CD Nacional o mercado brasileiro tem sido sempre um mercado preferencial , por razões de cultura por razões que apesar de tudo, ser um país muito grande mesmo com a garimpa e com clubes mais ricos ainda existem algumas coisas que escapam no meio da floresta brasileira e temos situações que são surpreendentes no ponto vista positivo, temos o continente africano que pode ser trabalhado e melhorado se houver condições para ter aqui ou ali alguém de confiança que por fora disso para um país como Portugal, e clubes da dimensão CD Nacional não haverá obviamente toda a América Latina também, mas já menos e nós temos que ter relativamente a questão dos mercados e perceber como vai ser no futuro , estamos na Europa, pois que está a ter um problema demográfico sério, o que fará com que se consideremos um atleta como matéria prima... se for considerado uma industria e teremos cada vez menos disponíveis europeus, considerando que nem todos os homens e mulheres vão jogar futebol e portanto a Europa e o futuro assentará digamos a necessidade de importar atletas destes lugares onde não polcam o mesmo problema demográfico que a Europa têm por variadíssimas razões.

ENTREVISTA SCOUT

SC: Qual é o conceito de scouting aplicado no futebol? O que é que tu achas que deve ser?

RM: O Scouting no futebol é um processo de observação e análise com meios humanos e não humanos que visa obter informação de máxima qualidade e quantidade sobre os jogadores e equipas para auxiliar o humano a tomar decisões.

Quando falamos de conceito de scouting temos que ver que há duas vertentes há uma vertente mais do prospeção e recrutamento que é a vertente que nós vamos focar que é a vertente do scouting individualizado, scouting de prospeção de deteção de jogadores e depois há também a vertente do rendimento que é vertente da análise de jogo do scouting mais coletivo também se pode considerar isso como conceito de scouting, mas aí estamos a falar mais de da vertente da análise de jogo e que tem um contexto tático por trás, neste caso quando falamos de scouting do conceito de scouting nesta vertente prospeção e recrutamento esta digamos que se debruça sobre identificação avaliação análise de jogadores individualmente desprovido de contexto tático e em teoria mas essa tem que ser esse tem que ser o conceito base.

SC: Para onde é que se dirige o scouting nos próximos anos? ou seja os desafios que se colocam nesta área atualmente e onde e como estrategicamente é que scouting se posicionará? e será determinante no futuro daquilo que ainda não acontece como é óbvio daquilo que acontece agora e daquilo que poderá acontecer, isto é, de uma forma evolutiva?

RM: Portanto aqui posto isto nós temos que olhar para o futebol como uma indústria que tem o futebol globalmente tem vivido uma transformação gigante cada ano passa não só a nível tecnológico mas também ao nível da própria conceção do negócio com a entrada em mercados é que não estávamos habituados é um fenómeno que já tem alguns anos já tivemos o fenómeno de China já tivemos o fenómeno dos países Emirados, Qatar mais recentemente temos o fenómeno da Arábia Saudita e temos tido também o fenómeno de entrada de capitais externos em clubes na Europa e o scouting especificamente não pode fugir a esta realidade e a esta evolução que a indústria do futebol tem vivido.

O scouting especificamente falando portanto vai não é exceção e vai ter que seguir os passos e vai sofrer transformações que me parecem naturais devido a ferramentas importantíssimas como a questão dos dados de modulação que temos agora a questão da inteligência artificial e eu penso que todas estas áreas e todas estas ferramentas de inovação vão acabar por ter impacto naquilo que é que é o Scouting, que é a forma como nós tratamos os dados sobre os jogadores, a forma como nós vemos os jogadores, porque eu penso que os processos de automatismo, por exemplo, que a inteligência artificial nos dá e que nos vai dar no futuro com a otimização da tecnologia, eu penso que o acesso a informação que nós vamos ter e a forma como nós podemos no fundo otimizar tempo e maximizar informação vai nos permitir ter um acesso a muito mais dados dos jogadores a melhores dados dos jogadores e isso vai reduzir a margem de erro esta é a minha opinião, é a minha ideia e penso que é o desejável. Portanto, isto vai interromper precisamente, para mim, naquilo que é um dos desafios que perguntaste bem. Um dos desafios, para mim, o principal desafio que existe na área de socorro é, e vai continuar a ser, cada vez mais, como reduzir a margem de erro no recrutamento.

Esse é o principal desafio quando falamos de scouting, mais num nível até profissional, mas também em contexto de formação, é como reduzir a margem de erro no recrutamento. E eu penso que é exatamente isso, a tecnologia vem introduzir uma série de ferramentas que visam reduzir a margem de erro, ajudar o olho humano, ajudar o ser humano poder reduzir a margem dele e penso que o impacto no futuro vai ser grande a este nível.

SC: Podes-me dar um ou outro exemplo de ferramenta que possa ajudar a reduzir o tempo e maximizar o tempo?

RM: Portanto, quando eu falo de... tecnologia é muito diferente nós termos por exemplo um recurso humano a ter que ver a ter que ver hoje em dia 10 jogos de um jogador para poder perceber mediante nível da diversidade competitiva mediante condições casa fora condições de realidade condições atmosféricas a adversidade de resultado no jogo uma série de variáveis que estamos aqui a falar é muito difícil é muito difícil? não é muito difícil mas é muito mais digamos assim pesado, complexo pedir a um recurso humano para ter que ver 10 ou 15 jogos de um jogador para poder ter o máximo de informação coletada sobre aquilo que é a valia de um determinado jogador quando se calhar no futuro podemos estar a falar de uma ferramenta tecnológica que nós com meia dúzia de cliques podemos conseguir ter acesso a um resumo das ações importantes de um jogador, ações ofensivas de um jogador em que ele teve sucesso um clique e ele dá-nos as ações comportamento de um jogador perante determinadas situações e

está tudo especificado claro que hoje em dia já temos tecnologia que nos permite nós se quisermos ver um jogador conseguimos ver vários aspetos desse jogador.

Atualmente, claro, já ferramentas que nos permitem que já têm dados de eventos dos jogadores que já nos possibilitam termos acesso a informação toda, digamos, codificada sobre um jogador. Nós queremos ver um ponta-de-lança, conseguimos ver todos os momentos ofensivos do ponta-de-lança, todos os momentos defensivos, todos os aspetos específicos do ponta-de-lança. Mas do que eu estou a falar é diferente. O que eu estou a falar é nós no futuro, com tecnologia, podemos aceder a ainda mais detalhes, ou seja, vamos dizer que é algo ainda mais afunilado, perceber como é que o jogador mete o pé quantas vezes e aceder a essa informação com meia dúzia de cliques. De forma muito, muito simples e direta com poupança total de tempo.

As perguntas certas, e é o mais importante, portanto aqui depois quando estamos a falar de etapas quando falamos do futebol de formação eu acho que já toquei em algumas das coisas e se calhar vou correr o risco de me repetir mas acho que é fundamental quando estamos a falar de deteção e identificação de talentos é fundamental as pessoas que os... que fazem essa deteção, sejam elas treinadores, sejam elas scouts, é muito importante conhecerem o modelo do jogo e o que é que o clube pretende exatamente para cada posição das equipas do CDN, isso é o ponto fundamental porque se as pessoas não fizerem vão estar a olhar para os contextos errados e isto é uma premissa básica muito importante depois relacionado com a seleção do talento é muito importante termos aí penso que já é responsabilidade exclusiva dos scouts e penso que é fundamental as pessoas que fazem scouting, sejam elas ligadas, seja o scouting feito para a equipa principal ou para as equipas do futebol de formação.

É muito importante que a seleção seja feita com base em critérios muito específicos relacionados com o modelo de atual da equipa mas no caso da equipa principal respeitar o modelo de jogo do treinador haver uma digamos uma sinergia com a equipa técnica da equipa principal no caso da formação este processo de seleção é fundamental um fator que é perceber este jogador tem qualidade para jogar no CDN hoje e no futuro tem qualidade este jogador é

SC: Em que é que, se é que o enquadramento do scouting nos clubes é ou tem que ser diferente? Quando comparado com o scouting de desenvolvimento pelas empresas de agenciamento desportivo?

RM: Eu considero que é muito diferente, portanto, nós, quando olhamos para um scouting em contexto de clube, estamos a olhar sempre numa vertente muito mais

metodológica, em que temos o tal, o que já falámos, o tal perfil de jogador bem definida em teoria que vai estar adequada a um modelo de jogo existente no clube e a uma filosofia de jogo que existe no clube e portanto estas são as premissas quando olhamos para o scouting na vertente de clube quando olhamos para o scouting na vertente das empresas de agenciamento há sempre um cariz mais abrangente e digamos mais comercial associado porque o objetivo de uma empresa de agenciamento e de uma empresa de intermediação que essas empresas fazem as duas coisas, realmente operam nas duas vertentes e o objetivo é fazer operações e portanto quando há um trabalho de scouting num contexto neste contexto específico, o trabalho é sempre muito mais abrangente, porque o objetivo aí, ou seja, não estamos a obedecer a uma metodologia.

A metodologia é olhar para um jogador e avaliá-lo e tentar encaixá-lo dentro de um perfil para aí sim podermos fazer a avaliação dele em função do contexto certo e do nível certo para ele, para depois o agente ou a empresa poder trabalhá-lo nesse contexto certo e para que depois haja credibilidade associada, mais valias associadas a nível comercial.

SC: O olhar é diferente de um elemento de scout de uma empresa de agência de um elemento de scout de um clube? Sim.

RM: Eu não te diria que o olhar é diferente, agora tu quando olhas estás a avaliar um jogador, o olhar não é diferente depois a forma como tu e os critérios de avaliação, quando vejo um jogador na vertente em que estou atualmente eu avalio as mesmas eu olho para o jogador da mesma forma do que quando estava no clube, a questão é que quando estou num clube, quando estava no clube e quando estou na vertente de clube, eu estou a avaliar o jogador e estou a tentar descontextualizar o jogador do contexto em que ele está a inserir, do contexto tático em que ele está a inserir e estou a imaginar aquele jogador no meu contexto tático, do meu modelo de jogo do clube, e quando estou numa empresa de agenciamento, eu estou na mesma, a avaliar o jogador, as características que eu valorizo naquilo que é o jogador, mas estou aí sim, não estou a enquadrá-lo no meu modelo de clube, porque não estou a trabalhar num clube, mas estou a tentar enquadrá-lo num determinado nível competitivo e no tipo de clube certo, ou seja, sistema de jogo, filosofia de jogo de um clube... e no fundo é atribuir quase moldes aos jogadores ou prateleiras, engavetado, no fundo é isso, é tentar engavetar o jogador em contextos específicos, em níveis competitivos, em contextos táticos. Ou seja, a forma como vejo o jogador é a mesma, mas a forma como depois o avalio e como o tento contextualizar é que é diferente.

SC: Algum modelo teórico ou operacional de talento em que se baseia nos dias de hoje e que seja expressivo das variáveis e fases importantes, desde a detenção, a identificação de talentos, até ao seu recrutamento e à contratação? No fundo, é aquilo que nós temos vindo a falar?

RM: Sim, é um bocado isto é um bocado a consequência daquilo que temos vindo a falar esta pergunta que me fazes é um bocado abrangente eu diria que tudo isto e tudo aquilo que tenho vindo a dizer e tudo isto que temos vindo a falar depois vem a sentar num pilar importantíssimo que serve que serve como pilar deste modelo de talento.

Portanto, este pilar é haver uma centralização da informação, e como é que há esta centralização da informação? Através de *database*, de base de dados, construção de base de dados. Para mim, a melhor forma de poder fazer, cumprir todas as fases de scouting, do processo de scouting, a melhor forma é poder organizá-las numa base de dados. Porque organizando numa base de dados, todo o processo vai ficar muito mais simplificado, vai ficar organizado, e a partir desse momento, quando se for fazer dois, três, quatro, cinco relatórios sobre um talento que identificamos, não se está a substituir informação, está-se a complementar informação.

SC: Tu falaste também em fases de... Que fases são essas que tu identificas?

RM: As fases que estávamos a falar, no fundo, testa de talento, identificação e depois, seleção, barra, filtragem, recrutamento, contratação. Portanto... Por muitos modelos de jogador que se desenham e que devem ser construídos, modelos, por posição, toda a informação deve estar concentrada num só sítio, porque até para depois possibilitar comparação entre os jogadores, processos de decisão, Seja ela feita por chief scout, seja feita por diretor desportivo, seja feita por coordenação, não interessa, mas se a informação estiver organizada, centralizada, vai facilitar muito esse processo, esse processo final de corteamento ou contratação, como lhe quisermos chamar.

SC: Então, assenta o teu modelo teórico assenta numa centralização de informação numa database?

RM: Sim, sim. A melhor forma de operacionalizar esta escolha de talento, eu penso que é através de uma ferramenta destas. E quando eu falo em base de dados, pode começar por ser

uma folha de Excel, mediante os recursos do contexto e os recursos de cada clube agora algo que possibilite que a informação esteja organizada, centralizada não só de um jogador mas de mil jogadores, eu posso dar um exemplo claro que a realidade é completamente diferente mas eu destes dias estava a quer rever umas coisas é até a propósito das nossas conversas estava aqui a rever umas coisas aqui no meu disco e estava a ver uma notícia que já é já é antiga, já é para aí de 2018 relativamente ao Barcelona, mas é engraçado ver se tenho para ver o número, isto é de 2015 já é de 2015 em 2015, o scouting ligado à formação do Barcelona estamos a falar só do futebol de formação do Barcelona o scouting ligado ao futebol de formação do Barcelona à Academia do Barcelona fez no ano de 2015 cerca de 15 mil relatórios de jogadores portanto como é que é possível obter a informação organizada de 15 mil relatórios de jogadores que não for numa base de dados como é que vamos poder escolher entre o jogador A, B ou C se não tivermos informação palpável numa base de dados se for só de cabeça.

SC: Qual seria a ferramenta para eles armazenarem isso tudo?

RM: provavelmente é a ferramenta concebida autonomamente eles conceberam a própria ferramenta. Tal como eu te posso confidenciar que eu tenho a minha própria ferramenta de armazenamento de bases de dados.

SC: Na tua perspetiva, quais são os aspetos determinantes a considerar na construção, construção barra desenho organizacional, de um departamento de scouting num clube desportivo, considerando, claro, por exemplo, o Clube Desportivo Nacional? com aspetos da cultura do clube e a que destina? geograficamente?

RM: Certo, pronto. O CDN é um contexto muito específico, como já falámos anteriormente, pela questão geográfica, que está numa ilha, portanto, por ser um clube, digamos, no panorama nacional de recursos médio, médio-baixo. Muito objetivamente pois, portanto, quando falamos em aspetos determinantes para construir e organizar um departamento de scouting num contexto nacional, eu começo por voltar a dizer uma frase, e a frase não é minha, eu até estou a citar uma frase que eu vi uma vez o João Ferreira, que já trabalhou em vários clubes, já foi diretor desportivo e agora é scout do Tottenham, e eu volto a citá-lo, que se o tempo é dinheiro e a informação é poder, devemos aumentar a informação e reduzir o tempo gasto na busca dessa informação. De modo a capitalizarmos o investimento feito ou seja, volto a dizer, nós devemos maximizar a informação e rentabilizar o tempo, quando nós queremos construir um departamento de scouting, eu penso que é vital, por muito poucos

recursos que tenhamos, e penso que com poucos recursos é possível, na mesma, fazer-se alguma coisa, é como te digo, nem que seja numa folha de Excel ou numa ferramenta do género, mas ter algo que, algo sob forma de base de dados, de database, que nos permita ter informação organizada, ter informação acessível por nós, chief scout, diretor desportivo, quem seja, quem componha o clube, neste caso, no CDN, se houver uma ferramenta de base de dados que é alimentada por um scout pode ser filtrada pelo chief scout e pode ser vista pelo diretor desportivo para poder ter acesso a informação é fundamental.

SC: Existe um modelo ideal de organização desse departamento ou dessa construção? qual?

RM: Para mim não existe modelo ideal, isto é, como um jogo, isto é, como um jogo de futebol existem vários caminhos para chegar ao golo e para chegar às vitórias.

SC: qual é o caminho que mais te identificas? no scouting? na construção e no desenho.

RM: Sim, eu sou defensor de um modelo holístico. Se estivermos a falar num contexto, CDN, obviamente não há muitos recursos, não pode haver uma rede alargada de scouts, digamos assim, mas eu sou defensor que se o clube é composto por dois ou três scouts, esses dois ou três devem poder ver a informação uns dos outros, devem ver a informação uns dos outros para ver se coincide. Porque eu sou defensor, quantos mais olhos puderem avaliar, mais rica vai ser a avaliação, e também, num contexto de formação, sou favorável a que o treinador ou melhor um scout está a avaliar um miúdo para jogar no sub-17 o treinador do sub-17 deve ver esse jogador mas o treinador do sub-15 também deve ver esse jogador para dar o seu cunho isto é uma visão holística e uma forma holística de trabalhar que vai possibilitar, é verdade que faz com que haja muita gente com acesso à informação mas a verdade é que eu penso que vai ser mais rica a avaliação, isto não significa que seja a forma correta há várias formas eu conheço contextos eu já estive num contexto em que se trabalhava de uma forma conheço contextos em que se trabalha de outra posso dizer que quando eu trabalhei nos meus últimos tempos de Braga, a nível profissional havia há alguns scouts a trabalhar no Braga são há volta de 6 penso eu cada um tem que cobrir x mercados e esses mercados depois aquilo fazem-se filtros, até que chega a um determinado funil, e esse funil é avaliado pelo diretor desportivo, pelo chief scout, e o chief scout depois, faz o trabalho de com o presidente sobre o recrutamento.

Na formação existe uma rede, larguíssima de scouts por todo o país com responsabilidades de ver jogadores, e depois esses jogadores entram também eles num funil de seleção que vai chegar aos scouts residentes do clube, esses scouts vão fazer uma segunda filtragem e essa filtragem vai para o responsável da prospeção na formação porque aquilo que falávamos há pouco no Braga, por exemplo, acontece existe um scouting profissional e um scouting de formação, está dividido mas posso dizer que por exemplo, num clube como o Benfica é diferente. Num clube como o Benfica é holístico também num clube como o Benfica temos os scouts profissionais que veem, mercados uns dos outros depois criam-se também filtros. Existe uma coisa, nos clubes, quer no Braga, quer no Benfica, há uma coisa muito interessante, que é faz-se sempre a comparação da avaliação dos jogadores de fora versus os jogadores aposta do clube da formação, para perceber quais é que são melhores existe essa comparação, aqui aplica-se aqui uma camada de filtragem que vai permitir passar isto para a chefia de scouting e esta chefia de scouting depois vai também, no caso que eu estava a relatar do Benfica, vai também avaliar os jogadores e aí sim constrói-se as equipas-sombra. E, portanto, como vê, não existe um modelo ideal. Penso, para mim, na minha ótica, que um clube com poucos recursos, como tem poucos recursos humanos, deve tentar tirar proveito deles.

E a melhor forma de tirar proveito deles é conseguir obter informação de todos, ou seja, vamos imaginar, só tem dois scouts, tem futebol profissional, tem futebol de formação, para mim é quase inegociável ter que ter as equipas técnicas na formação com responsabilidades no scouting da formação é quase inegociável porque os scouts do clube vão como é óbvio ter que dar prioridade ao futebol profissional e a informação e a seleção a avaliação que vão ter que fazer relativamente à formação, não vai ser direta, feita por eles, mas vai ser com base nas informações dos treinadores da formação, a não ser, claro, algumas exceções.

Depois tem que haver uma sinergia muito grande entre o scouting e a direção desportiva para esses processos de construção dos mapas-sombra, de definição dos jogadores a contratar, já aí com muito detalhe na informação e para depois permitir à direção desportiva e às coordenações tomar decisões.

SC: Rui, quais são as posições barra função chave para garantir no momento da implementação do projeto quais são essas posições funções?

RM: Ok. Quando dizes posições e funções, estás a dizer, queres dizer, no fundo, quais são as necessidades básicas no momento da criação do departamento.

SC: Isto é, podemos englobar os recursos materiais, software, outros... São determinantes para o início dos trabalhos? Não são?

RM: Sim eu já falei da questão da volta a repetir, da base de dados. Já falámos anteriormente, esse é um ponto-chave para mim, é um ponto-chave num momento destes até porque, começando do zero, ainda mais importante é porque vai ser alimentada de raiz a informação, ou seja, já não vai haver informação dispersa em vários sítios e depois temos de andar a passada para uma base de dados. Começa-se do zero logo com a informação a ser centralizada, é importante. Mas antes disto, eu acho que, antes disto e antes da base de dados e do que quer que sejam os recursos a ser pensados, acima de tudo é importante fazer as perguntas certas. E quando eu digo fazer as perguntas certas.

Digo, o clube já tem modelo de jogo? O clube já tem um modelo de jogador? O clube já tem mapas de observação feitos na formação, por exemplo? O que é que já existe no clube? E o que é que nós procuramos para o clube? O que é que nós queremos para o clube? Nós queremos o quê? Na formação, queremos só jogadores residentes na Madeira? Ou... temos capacidade, temos uma residência para poder receber X número de atletas de fora da Madeira. No futebol profissional, nós temos capacidade de investimento, nós temos, só podemos atacar, digamos assim, só podemos contratar jogadores de baixo custo. Quantos jogadores queremos por empréstimo? Isto tudo alicerçado ao que já disse, do modelo de jogo, do clube, do modelo de jogador existente no clube, existe, não existe.

Portanto, todas estas perguntas eu acho que são muito importantes fazer antes sequer de se pensar que recursos é que precisamos para iniciar um departamento de scouting. Só depois de todas estas perguntas estarem respondidas e de sabermos quais são as, digamos assim, as linhas com que nos cruzemos e quais são os nossos, qual é a nossa metodologia, porque isso não é mais do que metodologia do clube. posto isto, sim, se tiveres. Quantos recursos humanos é que vamos precisar para um departamento de scout?

SC: Qual será, dentro do melhor modelo do clube, dentro da orgânica do clube, a colaboração, a comunicação entre as áreas, dentro do próprio projeto, nucleares, direção, coordenações, scouting, equipas técnicas? Qual será o modelo mais eficaz deste modelo de colaboração e comunicação?

RM: Em termos de recursos humanos, não é?

SC: Sim. Dentro do próprio organograma.

RM: Certo. Eu, pronto, sem conhecer a fundo a estrutura do CDN, conhecendo de fora e atendendo ao contexto em que estamos, eu, se me perguntasses quantos scouts o CDN teria de ter num ano zero, digamos, vamos chamar de ano zero, como já falamos, eu diria que tinham de ser no mínimo dois no mínimo.

SC: Na parte profissional?

RM: Sim, na parte profissional, e na parte profissional, eu vou detalhar, não é bem só na parte profissional mas eu digo dois e estou a assumir uma lógica de custos muito reduzidos ou seja porque dois para mim tinha que ser a base e estou a apostar numa lógica porque eu penso que poderia pelo menos ser três mas quando digo dois digo teria que haver um scout só dedicado à equipa principal e aos mercados externos e tinha que haver um scout que além também de responsabilidades na parte profissional e também auxiliar o outro scout ia ter visão interna no futebol de formação e poder fazer o tal, espectro scouting externo scouting formação futebol de formação mas pelo menos dois mínimo dos mínimos, e estou a pôr isto com recursos muito limitados teria que ser este scout que está ligado à formação ia ter que ter sinergias também com a coordenação da formação com as equipas técnicas da formação para ter um nível de detalhe interessante sobre aquilo que é a formação do nacional o scout exclusivamente profissional ia ter que ter também, não ia ser fácil, praticamente sozinho, mas ia ter que ter uma forte capacidade de conseguir dominar mercados externos para conseguir ver o máximo número de jogadores de contexto CDN da Madeira.

SC: E como é que seria a parte da comunicação entre coordenações e equipas técnicas? Porque às vezes a informação... está toda centrada, mas depois existe algum... até o próprio tratamento da informação com algum cuidado, que é aquilo que tu disseste há bocadinho, que é muita gente ia ter acesso à informação, ok, tudo bem, mas depois como é que isto é comunicado, como é que isto a nível transversal consegue haver uma colaboração barra comunicação?

RM: É possível, porque tu tens um diretor desportivo nacional, certo? Certo. Pronto. O diretor desportivo, eu chamaria a torre de controle, vamos chamar assim, é quem controla e quem acede a toda a informação desportiva do clube. É a pessoa que vai tomar decisões,

portanto, tem de ter este tipo de acesso e controle e depois, temos também a coordenação na formação, que também vai ter um papel crucial nesta matéria que estás a falar. Claro que é fundamental haver sinergias entre todos os departamentos é crucial estarem todos ligados, o departamento de scouting com a direcção desportiva, com a coordenação e esta com as equipas técnicas. Mas eu volto a falar dos meus tempos de Braga e nós conseguimos criar na formação uma coisa interessante em que os analistas tinham um papel muito importante. Então, como é que era feito? A nível da formação, nós tínhamos cada equipa técnica, depois tinha analistas, e os analistas não eram bem da equipa técnica, são pessoas que estão ali, auxiliam a equipa técnica no trabalho da análise da própria equipa, do adversário, quando é a partir de sub-17. E depois os analistas... ganham também ali uma responsabilidade ligada ao scouting, a função deles é discutir com a equipa técnica alvos que foram vistos, jogadores que são importantes denunciar. Depois é função dos analistas reportar à coordenação e ao scouting do clube ali no Braga é diferente porque existe um scouting de formação, mas é função dos analistas reportar à coordenação. o relatório dos jogadores que foram que foi feito eles têm que construir um relatório, portanto depois a partir daí a coordenação passa isso para o Scouting num contexto CDN poderia perfeitamente funcionar assim teríamos no fundo equipas técnicas de formação a produzir informação, equipas técnicas passam a informação à coordenação e àquele scout que tem responsabilidades híbridas, profissional e formação. E a informação aí já ia estar canalizada, ou seja, já íamos ter a coordenação e o scouting a terem sinergia porque tinham os dois acessos à mesma informação. E essa informação depois era armazenada nessa tal base de dados do departamento de scout, que ia ser também alimentada pelo outro scout externamente, e aí já teríamos os dois espectros.

SC: Que aspetos da metodologia de trabalho nucleares devem ser considerados em cada etapa? Isto é, tu estavas-me a falar aí no ano zero, ok? Mas imagina, dar um exemplo... que aspetos de metodologia, por exemplo, na parte da detenção, da identificação, da seleção e da contratação, que aspetos fulcrais em cada uma destas fases ou cada uma destas etapas era, na tua opinião, como é óbvio, que tipo de metodologia de trabalho é que nós deveríamos ter?

RM: Isto não é uma pergunta fácil.

SC: Não, não é. Não, não é porque isso vai entroncar... na realidade.

Isto é uma daquelas perguntas que é o sumo, aquilo que é do olhar, que metodologia de trabalho, etapas nucleares devem ser consideradas em cada etapa. O que é que tu consideras importante em cada etapa?

RM: Sim. Uma coisa que já falámos antes e volto a repetir, é preciso fazer, antes de qualquer coisa, eu penso que é sempre preciso fazer as perguntas certas. Acho que é fundamental. E aqui vai ser outra vez importantíssimo as perguntas certas, e é o mais importante, portanto aqui depois quando estamos a falar de etapas quando falamos do futebol de formação eu acho que já toquei em algumas das coisas e se calhar vou correr o risco de me repetir mas acho que é fundamental quando estamos a falar de deteção e identificação de talentos é fundamental as pessoas que os... que fazem essa deteção, sejam elas treinadores, sejam elas scouts, é muito importante conhecerem o modelo do jogo e o que é que o clube pretende exatamente para cada posição das equipas do Nacional, isso é o ponto fundamental porque se as pessoas não fizerem vão estar a olhar para os contextos errados e isto é uma premissa básica muito importante depois relacionado com a seleção do talento é muito importante termos aí penso que já é responsabilidade exclusiva dos scouts e penso que é fundamental as pessoas que fazem scouting, sejam elas ligadas, seja o scouting feito para a equipa principal ou para as equipas do futebol de formação.

É muito importante que a seleção seja feita com base em critérios muito específicos relacionados com o modelo de atual da equipa mas no caso da equipa principal respeitar o modelo de jogo do treinador haver uma digamos uma sinergia com a equipa técnica da equipa principal no caso da formação este processo de seleção é fundamental um fator que é perceber este jogador tem qualidade para jogar no CDN hoje e no futuro tem qualidade este jogador é um jogador que pode ser produto equipa principal CDN da Madeira sim ou não e aí ser um fator de seleção .

SC: Qual a base da tomada de decisão, o porquê ser contratado ou não contratado, na formação sim, mas no futebol profissional gostava de saber qual era a tua opinião qual é a base dessa tomada de decisão?

RM: sim pronto no fundo é na questão anterior não falei também da contratação, mas a contratação depois já é responsabilidade do diretor desportivo que vai receber todo este funil

e vai ele tomar decisões e, no fundo, esta pergunta que faz é a soma de todos estes fatores que estivemos a falar nesta questão anterior. Quando se chega ao momento da decisão, contratar ou não contratar, o jogador, o que vamos ter é, o jogador já passou por várias etapas de avaliação e de análise. Tenham sido elas feitas, no caso da formação, portanto, quando falamos do futebol de formação, o jogador foi avaliado por equipas técnicas, além também dos scouts, quando estamos a falar do futebol profissional, o jogador foi visto, se calhar, pelos dois scouts, foi visto pelo treinador. Ou seja, quando estamos a falar da soma destes fatores, é isso. É que o jogador, passou por um processo em que passou por várias camadas de filtragem.

SC: Não corremos o risco, às vezes, no futebol profissional, da parte técnica ser a mais descuidada na sua avaliação? Dentro do que é o modelo de jogo do clube, o modelo de jogador do clube?

RM: Isso depende um bocadinho... depende um bocadinho. Se me estiveres a falar de futebol profissional, se calhar sim. Porque quando falamos de futebol profissional e quando estamos a ver um jogador 99% das vezes já estamos a assumir que o jogador tecnicamente cumpre perfeitamente ou tem boa relação com bola, é confortável, é evoluído tecnicamente, portanto, e podemos aí sim descuidar um bocadinho dos aspetos técnicos.

SC: Quando eu estou a falar da parte técnica, é a avaliação técnica, não do técnico individual, do indivíduo, mas a parte da avaliação técnica do treinador, dos scoutings e ir mais para a base do negócio, puro e duro assim dizendo. Isto é...

RM: eu acho que aí o que pode acontecer é mas aí eu também te posso dar a minha visão sobre as coisas o que pode acontecer é ver um trabalho de scout e de scouting base feito e que cumpre todos os pressupostos técnicos estão ali garantidos e depois o que pode acontecer é haver uma direção desportiva que que têm que cumprir interesses, sejam eles de investidores, sejam eles de negócios que tenham existido no presente e no passado e que tenha que dar primazia a outros fatores. E posso-te dar um exemplo que vivi por dentro no Braga. Como sabes, o Braga tem um modelo presidencialista, não é? o grande objetivo no scouting profissional do Braga é aquilo que falei há bocadinho relativamente ao Barcelona, é um bocado nessa linha. É garantir o maior, o máximo de qualidade e de quantidade de informação possível relativamente aos jogadores. Esse é o objetivo. A partir do momento em que há a informação do nosso lado, depois, se o presidente vem com um jogador XYZ porque a ABC lhe falou sobre

esse jogador, a informação, já vai existir a informação, já vai estar do nosso lado e nós vamos poder dizer ao presidente, por exemplo, atenção, o jogador que está a apresentar, ou que lhe trouxeram, está aqui o nosso relatório dele. Ou seja, a lógica funciona um bocadinho ao contrário e aquilo que eu te falei, e daí a importância depois de existir também um canal de informação, um sistema de informação que centraliza a informação, que organiza a informação, esta também é a vantagem. É que quando a lógica se inverte, depois isso pode jogar a nosso favor, que é...

O presidente traz um jogador que um agente lhe apresentou. E o agente vendeu como o Cristiano Ronaldo. E nós dizemos, atenção, presidente, esse jogador, nós temos aqui o relatório que está feito, tem a avaliação de é jogador a contratar ou é jogador a acompanhar ou é jogador a não contratar. Portanto, esta é também uma forma de ver as coisas muito interessante.

SC: Como é que se define o perfil do jogador aos jogadores? Quem participa nesta definição? Quais são os domínios a considerar? E como se definem esses atributos?

RM: Pronto, aqui isto vai entroncar um bocadinho naquilo que falámos há pouco, das sinergias que tem que haver entre os vários departamentos, portanto temos a nível do futebol profissional, temos um direito ao desportivo, temos uma direção desportiva, vamos ter na formação também uma coordenação. E, pronto, no que toca à formação, a coordenação tem que ter responsabilidade na participação do scouting da formação, o scouting que vai ser feito por parte de equipas técnicas e tudo mais.

Na questão profissional e na questão da equipa principal, vão estar todos completamente ligados, o diretor desportivo tem que estar amplamente ligado aos scouts e ao departamento de scouting, a própria equipa técnica tem que estar também ela ligada, quanto mais não seja ao diretor desportivo, mas também ao scouting, em teoria. O diretor desportivo como falei naquela questão relativamente à estrutura o diretor desportivo é quem controla e acede a toda a informação é quem vai tomar decisões finais e essas decisões têm que ter por base visão do treinador têm que ter por base visão do departamento de Scouting tem que haver um ponto de um ponto de contato em que as coisas convergem.

SC: Olha, Rui, e diz-me uma coisa. Há tempos li um documento, não sei precisar, em que definia atributos de... Atributos! Quer eles físicos, quer táticos, quer técnicos, quer psicológicos, jogadores. Existe... achas que é assim tão específico para todas as posições, por exemplo?

RM: Sim, pode. Pode existir um... Eu acho que pode existir um número de, digamos, de aspetos primários de cada jogador por posição. Eu penso que pode existir. Eu não sou... e principalmente no que concerne o futebol profissional eu não sou eu pessoalmente não sou completamente digamos obcecado não, eu não sou completamente fechado nessa questão do modelo de jogador porque eu sei como é que as coisas como é que as coisas são ao nível do futebol profissional e principalmente em clubes latinos em que hoje temos o treinador A, de um momento para o outro seja porque ele se valorizou e alguém vem buscá-lo ou seja porque os resultados não são bons o treinador A vai e vem o treinador B, o treinador B vem e muda a matriz de jogo da equipa e aquilo que se tem que valorizar de um lateral direito ou de um médio vai ser completamente diferente e portanto eu percebo que não seja muito fácil muitas das vezes haver um modelo de posição estou-me a referir ao futebol profissional. Acho que no futebol de formação eu defendo que no futebol de formação nós devemos acima de tudo valorizar as nossas equipas e os nossos jogadores porque o grande objetivo do futebol de formação é formar jogadores para chegar à equipa principal e aí defendo que tem de haver um modelo de jogador, um modelo por posição e temos que tentar casá-lo ao máximo com aquilo que é o scouting na formação. Porque eu acho que se houver um modelo de jogo enriquecedor e que valorize o jogo, vai valorizar o jogador. Naturalmente, portanto, a partir daí o modelo de jogador, que vai ter, muitas linhas de convergência com o modelo de jogo, o modelo de jogador vai também, valorizar os jogadores se eles tiverem qualidade.

Isto para dizer que num futebol profissional não é muito fácil, num futebol de formação eu acho que pode ser perfeitamente viável.

Já falaste aí várias vezes, até falaste da parte do Barcelona,

SC: Quais são os aspetos chaves para definir um modelo de observação e registo? Que tipo de relatórios individuais que sejam funcionais e eu vou... terminar a pergunta, que seja funcional num departamento de scouting, nos anos iniciais da sua existência. Isto porquê?

Porque fica sempre no ar a ideia de que um relatório de observação é uma coisa extensa, é uma coisa... Depois as várias etapas de filtragem daquilo que é essa observação, para chegar à parte da seleção, isto ainda só estamos a falar na etapa de deteção e identificação, mas depois quando chegamos à parte da seleção porque é que a gente seleciona este jogador na base dos relatórios que as peças de chave que achas que deve ter para já é o modelo e depois o registo.

RM: é isso, exatamente é exatamente isso antes de mais não me canso de repetir importante fazer as perguntas certas e as perguntas e a pergunta é, temos modelo de jogo? Temos. Temos modelo de jogo, isso vai facilitar muito o processo de observação de um jogador. Porque nós vamos estar a ver aquele jogador e a pensar, aquele jogador, vamos fazer o transfere daquele jogador para o nosso jogo, enquadra-se, não se enquadra. Posto isto... tu falaste e muito bem hoje em dia cada vez mais eu acho que nos tempos correm e acho que com o excesso de informação que cada vez mais seja as tecnologias seja tudo o excesso de informação é que nós temos acesso até mesmo já na formação no futebol de formação cada vez mais eu acho que é muito importante simplificar é muito, muito importante e como tu falaste bem há relatórios que são extensíssimos mas depois quem tem que tomar as decisões não pode estar a ter que investir demasiado tempo a ler toda a informação.

- **Ponto número um** acho que é muito importante criar um sistema de avaliação dos jogadores, ou seja, embutido num tipo de relatório, num modelo de avaliação do jogador. Acho que é muito importante, mesmo que haja uma avaliação em texto, seja ela mais ou menos breve, mas é muito importante haver um sistema de avaliação, porque o sistema de avaliação vai ajudar, vai ser logo um filtro muito importante. e há várias formas de fazer seja na formação seja no futebol profissional é muito simples é pegar vamos definir 5 ou 3 ou 4 ou 5 níveis nível 1, 2, 3, 4, 5 este jogador de nível 3 se é de nível 3 será para o nosso nível temos que definir se calhar para o nosso nível são só os jogadores de nível 4 e 5, ou seja haver um sistema de avaliação e esse sistema de avaliação não vai substituir nada é um complemento, esse sistema de avaliação vai estar presente no modelo de avaliação do jogador ou no modelo de observação ou de avaliação, o que lhe quisermos chamar em que pronto irá ter relatórios de irá ter o normal o relatório de observação em que se fala sobre as características do jogador, em que se faz um resumo sobre aquilo que foi visto, em que se pode dar notas ou ter que definir as principais características e os principais aspetos positivos e negativos de determinado jogador, como digo, tudo isto com conclusão e com e com o complemento de uma avaliação no jogador.

No futebol profissional pode também que é uma coisa interessante eu gosto muito deste modelo e acho que a maior parte dos clubes trabalham assim existe duas variáveis que é o rendimento e o potencial nós olhamos para um jogador que tem 20 anos um miúdo brasileiro que está a jogar no Brasil, tem 20 anos. Nós olhamos para ele e dizemos, este jogador neste momento tem rendimento nível 3, mas achamos que, pelas características que tem, pelo contexto em que está, em que se calhar não é muito bom, achamos que o potencial dele é nível 5, ou nível 4 mais, conforme depois o nosso sistema de avaliação. o rendimento dele nem é

muito bom, mas o potencial é alto e se calhar aí é um jogador a considerar e, portanto, esta é uma forma de avaliação dos jogadores que eu gosto bastante.

SC: Falaste em sistemas de avaliação existe uma matriz para ti ideal? ou categorização que tu acabaste por Adotar?

RM: Sim, sim, mas não te vou dizer que é que está certa. Eu habituei-me a usar esta. Eu habituei-me a trabalhar com três níveis. Definir três níveis de jogadores. Embora são três níveis que não são bem três, acabam por ser seis, porque depois eu não dou números, dou letras, eu digo rendimento A, B, C, mas depois há o C+, B+. E, no caso, pronto, aqui no contexto em que eu estou a trabalhar de agenciamento, se for um jogador para aqueles clubes candidatos a vencer a Liga dos Campeões, é o nível A+, portanto, na prática, são seis níveis, não são três. Porque há o nível intermédio, não é? E depois há também o potencial. PC, PB e PA. Eu habito-me a trabalhar assim, com três níveis que na prática são seis, E é assim que... E é desta forma que trabalho, gosto dela, mas não significa que seja correta. É uma forma. Sim, é uma outra.

SC: Consideras alguma ação ou ações ou eventos que sejam fundamentais na implementação desde o início na existência do departamento? Quais?

RM: Sim. Sim. Já falámos de várias coisas. Já falámos de bastantes coisas que eu que eu acho que são fundamentais, há uma que eu acho que é a questão da informação estar canalizada toda num centro de informação, numa base de dados, seja ela sobre que forma for. E depois, acho que relativamente à formação, acho que é muito importante haver... ou seja, haver um trabalho disperso ou seja, no fundo, otimizar os recursos que existem à nossa disposição e termos treinadores que também têm funções de scouting definir um relatório penso que já me falaste que isso existe no fundo, haver um relatório de observação dos jogadores em que os treinadores têm essa missão de ter que colocar lá jogadores que sintam que são jogadores possíveis para o Nacional da Madeira. Essa é uma ação importante a implementar, depois criar modelos de relatório, criar mapas sombra de jogadores no que concerne à formação, mapas de sombra de jogadores no que concerne à equipa principal, porque são informações muito fáceis de consumir por parte do treinador e do diretor desportivo e depois há uma coisa que eu acho que é fundamental quando se quando estamos a falar de um departamento destes que é que é no fundo as sinergias e que é as reuniões que é o diálogo porque da mesma forma que eu

acredito que quantos mais olhos virem um jogador, mais qualidade o processo de observação e análise sobre aquele jogador vai haver. Eu acredito que quanto maior for o dialogo, entre as várias pessoas que estão envolvidas no processo, mais próximo vamos estar de poder ter mais valias e de poder ter bons resultados no recrutamento e hoje em dia, com as ferramentas que temos à disposição nós estamos a falar via zoom com as videochamadas nem estou a falar que as sinergias tenham que ser presenciais hoje em dia é possível termos um scout no Brasil na China, onde for e o scout estar a ter reuniões com o clube para falar dos assuntos, ou para falar dos assuntos pelos ele está na China. E acho que é muito importante haver , constantes briefings, constante diálogo para poder, para poder haver, é algo, por exemplo, relativamente à data, é muito importante, que é os KPIs, que é os Key Performance Indicator, eu acho que neste próprio processo nos departamentos de scouting, e eu defendo que mesmo na indústria do futebol, todas as pessoas que estão envolvidas num clube deviam ter KPIs, deviam ter Key Performance Indicators, que muitas vezes são muito subjetivos, mas todos deviam ter. Porque isso ia ajudar os clubes a estarem a ter melhores profissionais, ia ter profissionais muito mais focados naquilo que são os reais objetivos, ia ter de obrigar, obrigar não, mas ia ter que levar a que esses profissionais tivessem que cumprir os parâmetros, os pressupostos a que estão indicados. E eu acho que os clubes iam estar mais próximos do sucesso.