

# Universidade da Maia

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Fatores de maior relevância para os jogadores no  
processo de recrutamento para uma academia  
profissional de futebol

Diogo da Silva Monteiro

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador Institucional

Professor Doutor Vítor Sobral

Julho de 2023





Universidade da Maia  
Mestrado em Gestão do Desporto

Diogo da Silva Monteiro  
A040259

Fatores de maior relevância para os jogadores no processo de recrutamento  
para uma academia profissional de futebol

Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do  
Desporto, nos termos do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março,  
republicado pelo Decreto-Lei nº 63/2016, de 13 de setembro.

Trabalho realizado sob a orientação institucional do Professor  
Doutor Vítor Manuel Reis Sobral, docente do Mestrado em Gestão  
do Desporto da Universidade da Maia, e coorientação institucional da  
Professora Doutora Celina Raquel Nunes Gonçalves, coordenadora  
de curso e docente do Mestrado em Gestão de Desporto da  
Universidade da Maia

Julho de 2023

## **Agradecimentos**

A realização de uma dissertação é um processo demorado que requiere procura e partilha de conhecimentos de valor, o que só acontece com a colaboração de várias pessoas. A todas aquelas que de algum modo contribuíram para esta investigação, da maneira mais simples à mais complexa, devo o meu agradecimento pela sua ajuda que foi essencial para tornar este longo processo mais simples.

Agradeço em particular ao Professor Doutor Vítor Sobral por todo o acompanhamento que me deu ao longo desta etapa, procurando sempre tirar o melhor e o máximo de mim. Se no início achava que seria a melhor escolha para ser o meu orientador, agora não tenho as menores dúvidas de que de facto o foi.

Agradeço à Professora Doutora e Coordenadora Celina Gonçalves por toda a sua disponibilidade para ajudar, seja na realização desta dissertação como também ao longo de todo o mestrado.

Agradeço a todas as pessoas do clube onde foi realizado o estudo por me acolherem de braços abertos desde o início, foi uma experiência incrível que tenho a certeza que irá contribuir de forma positiva para o meu futuro.

Por fim, agradeço à minha família, particularmente aos meus pais, aos meus avós e ao meu afilhado, por todo o apoio que me deram, não só ao longo deste ano mas de toda a minha vida.

## Resumo

Portugal é tradicionalmente um país formador no que diz respeito a jovens jogadores, sendo que os clubes de futebol têm cada vez mais necessidade de contratar e desenvolver talentos que no futuro ofereçam não só rendimento desportivo como também financeiro. Para isso, a criação de academias de futebol e de equipas de formação competitivas é necessária, pelo que a contratação dos atletas nem sempre é uma tarefa fácil. De modo a facilitar isto, utilizando e adaptando o *framework* de Magnusen et al. (2014), o objetivo desta investigação é perceber quais são os fatores de maior relevância para os jogadores no processo de recrutamento para uma academia profissional de futebol, ajudando os clubes e recrutadores a perceber de que modo podem influenciar os atletas de forma positiva, fazendo com que estes tomem a decisão de se juntar ao seu clube.

O estudo foi realizado através de entrevistas semiestruturadas, feitas a dirigentes/recrutadores e jogadores da formação de um clube da 1ª divisão portuguesa de futebol. Para além da consideração das condicionantes do próprio processo de recrutamento, através de uma análise temática, os resultados mais significativos demonstraram a grande importância das infraestruturas e dos fatores pessoais a considerar pelos atletas, tendo também sido analisada a sugestão de um dos recrutadores entrevistados, a possível introdução de um estudo articulado direcionado para o futebol. O impacto destes fatores nos jogadores é de grande magnitude, pelo que os clubes devem certificar-se de que têm as melhores condições para apresentar aos jogadores no que diz respeito às estruturas, mas também ter em conta os fatores que os influenciam a nível pessoal, nomeadamente a nível emocional e/ou escolar.

Esta dissertação vem preencher um espaço na literatura e contribuir para uma maior compreensão por partes dos clubes e recrutadores relativamente ao que podem fazer para aumentar a sua eficácia de recrutamento, servindo então como uma linha orientadora no que estes podem melhorar para serem bem sucedidos no processo de recrutamento de jovens jogadores.

**Palavras-chave:** Academias de futebol; Jovens da formação; Processo de recrutamento; Infraestruturas; Nível competitivo; Estudo articulado;

## **Abstract**

Portugal has a tradition of developing a significant number of highly talented elite football players that often play in the top European teams. Consequently, Portuguese football clubs are searching for the best young players to develop so that they can not only provide a return on investment through performances on the pitch, but also financially through transfer revenue. For this to occur, the creation of football academies and competitive youth teams is necessary, but the recruitment of players is not always an easy task. In order to advance knowledge of recruiting young football players in the Portuguese context, using and adapting the *framework* of Magnusen et al. (2014), the objective of this research is to develop understanding of the most relevant factors in the recruitment process of a professional football academy, helping the clubs and recruiters to understand how they can positively influence potential players.

The study used semi structured interviews, with football academy recruiters and youth players of a 1<sup>st</sup> division club in the Portuguese football league. In addition to considering the constraints of recruitment process itself, through a thematic analysis, the most significant results showed the great importance of infrastructures and personal factors considered by the players. Through this analysis, it was evident that the introduction of an articulated study directed to football would provide an advantage in the recruitment of young footballers. The impact of these factors on players is of great magnitude, so clubs must make sure they have the best conditions to present players regarding structures, but also take into account the factors that influence them on a personal level, namely on an emotional and/or academic level.

This dissertation fills a gap in the literature and contributes to a greater understanding for clubs and recruiters of how they can increase their recruitment effectiveness, serving as a guide for what can be improved to be successful in the process of recruiting young players.

**Keywords:** Football academies; Youth players; Recruitment process; Infrastructures; Competitive level; Articulated study;

## Índice

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução.....                                                            | 1  |
| 2. Revisão de Literatura .....                                                | 2  |
| 2.1 Explicação do framework.....                                              | 2  |
| 2.2 Definição de recrutamento.....                                            | 5  |
| 2.3 Fatores a considerar .....                                                | 7  |
| 2.4 Political skills .....                                                    | 9  |
| 2.5 Estratégias e táticas de influência .....                                 | 11 |
| 2.6 Academias de futebol .....                                                | 14 |
| 3. Método .....                                                               | 21 |
| 3.1 Amostra .....                                                             | 21 |
| 3.2 Estudo caso .....                                                         | 21 |
| 3.3 Procedimentos .....                                                       | 24 |
| 3.4 Entrevistas .....                                                         | 24 |
| 3.5 Análise temática .....                                                    | 26 |
| 4. Resultados .....                                                           | 28 |
| 4.1 Condicionantes do recrutamento .....                                      | 28 |
| 4.1.1 Processo de recrutamento de um jogador .....                            | 28 |
| 4.1.2 Personalização.....                                                     | 30 |
| 4.1.3 Political skills.....                                                   | 31 |
| 4.1.4 Agente de influência .....                                              | 33 |
| 4.1.5 Acordos com outros clubes .....                                         | 34 |
| 4.2 Infraestruturas.....                                                      | 35 |
| 4.2.1 Importância das infraestruturas.....                                    | 35 |
| 4.2.2 Departamentos e residência .....                                        | 37 |
| 4.3 Fatores pessoais a considerar por parte do jogador .....                  | 38 |
| 4.3.1 Capacidade de acompanhamento e desenvolvimento desportivo e social..... | 38 |

|       |                                                                         |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.2 | Maior nível competitivo e objetivos pessoais .....                      | 40 |
| 4.3.3 | Distância entre a família e amigos .....                                | 40 |
| 4.4   | Educação desportiva e extrafutebol .....                                | 44 |
| 4.4.1 | Oferta formativa e educação desportiva .....                            | 44 |
| 4.4.2 | Benefícios de um estudo articulado .....                                | 45 |
| 5.    | Discussão.....                                                          | 49 |
| 5.1   | Condicionantes de recrutamento .....                                    | 50 |
| 5.1.1 | Processo de recrutamento .....                                          | 50 |
| 5.1.2 | Personalização.....                                                     | 51 |
| 5.1.3 | Political skills.....                                                   | 51 |
| 5.1.4 | Agente de influência .....                                              | 53 |
| 5.1.5 | Acordos com outros clubes .....                                         | 53 |
| 5.2   | Infraestruturas .....                                                   | 54 |
| 5.2.1 | Importância das infraestruturas .....                                   | 54 |
| 5.2.2 | Departamentos e residência .....                                        | 55 |
| 5.3   | Fatores pessoais a considerar por parte do jogador .....                | 55 |
| 5.3.1 | Capacidade de acompanhamento e desenvolvimento desportivo e social..... | 55 |
| 5.3.2 | Maior nível competitivo e objetivos pessoais .....                      | 56 |
| 5.3.3 | Distância entre a família e amigos .....                                | 56 |
| 5.4   | Educação desportiva e extrafutebol .....                                | 58 |
| 5.4.1 | Oferta formativa e educação desportiva .....                            | 58 |
| 5.4.2 | Benefícios de um estudo articulado .....                                | 58 |
| 6.    | Implicações teóricas .....                                              | 60 |
| 7.    | Implicações práticas .....                                              | 60 |
| 8.    | Conclusão .....                                                         | 62 |
| 9.    | Limitações e pesquisas futuras .....                                    | 63 |
| 10.   | Bibliografia.....                                                       | 64 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 11. Anexos.....                                       | 70 |
| 11.1 Anexo 1 – Guião orientador das entrevistas ..... | 70 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Modelo de influência social.....                                                                                                         | 2  |
| Figura 2 - Estratégias e táticas influências utilizadas pelos recrutadores .....                                                                    | 4  |
| Figura 3 - Pirâmide do modelo de desenvolvimento desportivo.....                                                                                    | 5  |
| Figura 4 - Táticas de influência .....                                                                                                              | 12 |
| Figura 5 - Modelo concetual do processo de recrutamento .....                                                                                       | 13 |
| Figura 6 - Modelo sobre os fatores de maior relevância para os jogadores no processo de recrutamento para uma academia profissional de futebol..... | 48 |

## **Índice de Tabelas**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Exemplos de perguntas do guião orientador das entrevistas..... | 25 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

## 1. Introdução

O recrutamento é um processo fundamental no enquadramento de uma academia profissional de futebol, sendo que os recrutadores desportivos procuram atletas que possam preencher determinado papel dentro das suas equipas (Magnusen et al., 2014). Caso os jogadores recrutados sejam de qualidade, a probabilidade de os resultados da equipa serem positivos será maior, mesmo que o desenvolvimento dos atletas seja o principal foco, pelo que estes são um ativo cujo clube procura potencializar tanto a nível desportivo e, potencialmente, financeiro (Darby, 2018). Para isso, é primeiro necessário recrutar os jogadores, um processo que muitas das vezes não é fácil nem gerido da melhor forma, fazendo com que os clubes não maximizem a sua eficácia de recrutamento, falhando alvos que outrora poderiam ter contratado, acabando por os perder para os seus competidores.

A literatura reconheceu esta importância e procurou explorar os fatores que as escolas devem ter em conta ao recrutar os seus alunos, seja para propósitos académicos (Sia & Ming, 2010) ou desportivos (Lin et al., 2017), mas tudo numa vertente muito direcionada para as universidades, particularmente aquelas baseadas nos Estados Unidos da América, onde a competição por talento é cada vez maior e feroz. Neste sentido, é necessário que cada instituição se apresente da melhor forma para ter mais probabilidades de recrutar os seus alvos.

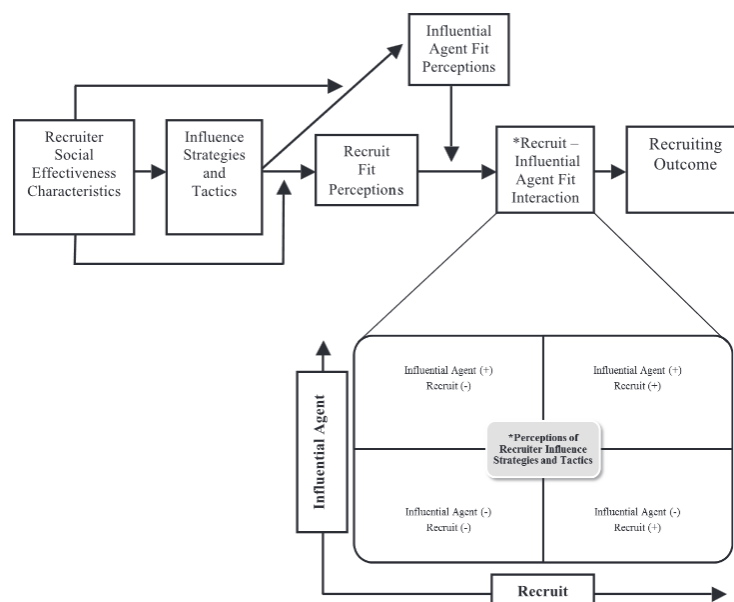
Tanto quanto é do nosso conhecimento, no futebol, nomeadamente do ponto de vista dos clubes, não existe nenhum tipo de estudo que analise estes fatores impactantes no recrutamento, e, assim sendo, esta investigação procura preencher esse vazio e ser uma linha orientadora para os clubes neste processo. Utilizando e adaptando o *framework* de Magnusen et al. (2014), referente ao desporto universitário americano, o objetivo do estudo é perceber quais são os fatores de maior relevância para os jogadores no processo de recrutamento para uma academia profissional de futebol, de forma a ajudar os clubes e recrutadores a perceber de que modo podem influenciar positivamente os atletas, fazendo com que estes decidam juntar-se ao seu clube. A investigação foi feita através da análise de entrevistas realizadas a recrutadores e jovens de uma academia profissional de futebol de um clube da 1ª divisão portuguesa.

A dissertação começará com uma revisão de literatura focada no processo de recrutamento, assim como outros fatores relevantes para o tema, seguida da apresentação do método utilizado, nomeadamente o qualitativo em forma de entrevistas. Posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos das entrevistas efetuadas através de uma análise temática, tendo após a discussão dos mesmos. Por fim, serão dadas as conclusões finais, assim como as limitações do estudo e futuras pesquisas.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Explicação do framework

As bases de um bom departamento de recrutamento são os seus recursos humanos, algo que no meio desportivo pode e deve ser mais explorado, especialmente em contextos como o desporto profissional. Seguindo a conceptualização do modelo criado por Magnusen et al. (2014) (ver Figura 1), aplicado inicialmente num contexto de desporto universitário nos Estados Unidos da América (NCAA, The National Collegiate Athletic Association), este estudo procura aplicar o mesmo numa realidade diferente, uma academia de futebol, outro meio extremamente competitivo, onde o objetivo passa por recrutar o maior número e os melhores jogadores para que mais tarde seja possível tirar proveito dos mesmos tanto a nível competitivo como financeiro. O modelo apresentado pode ser extremamente útil para as academias de futebol, porque no fundo representa todo o processo de recrutamento que acontece nas mesmas, sendo que esta área é fundamental para um bom funcionamento deste departamento de um clube. Ao sermos eficazes e sabermos recrutar, teremos os melhores jogadores, o que no final de contas é o propósito de qualquer academia, que procura encontrar, produzir e desenvolver o maior número de jogadores jovens.



**Figura 1** - Modelo de influência social (Magnusen et al., 2014)

Este modelo procura enaltecer a importância das características de eficácia social dos recrutadores no momento de recrutamento, como por exemplo dos *political skills* (a habilidade de compreender os outros num contexto de trabalho e usar essa capacidade para os influenciar de modo a alcançarem os seus objetivos pessoais ou os organizacionais), de forma a que os mesmos tenham a capacidade de identificar, definir, combinar e executar as melhores táticas e estratégias de influência nos atletas. Com isto, os recrutadores procuram causar um impacto positivo nos seus alvos, apresentando informação de uma forma benéfica para a entidade recrutadora, aumentando assim a probabilidade de sucesso. Os autores argumentam que caso o atleta e o seu agente de influência tenham percepções positivas do recrutador e das suas táticas e estratégias de influência, a probabilidade de a interação ser positiva e de o resultado pretendido ser obtido será certamente maior. Pelo contrário, caso a interação entre ambas as partes seja negativa, a probabilidade do resultado pretendido ser obtido é consideravelmente baixa. Na eventualidade do recrutador e do agente de influência oferecerem percepções diferentes ao atleta, haverá um debate de ideias até que uma posição seja tomada (seja ela positiva, o atleta fica mais inclinado a ingressar no clube, ou negativa, o atleta fica reticente em se juntar ao clube).

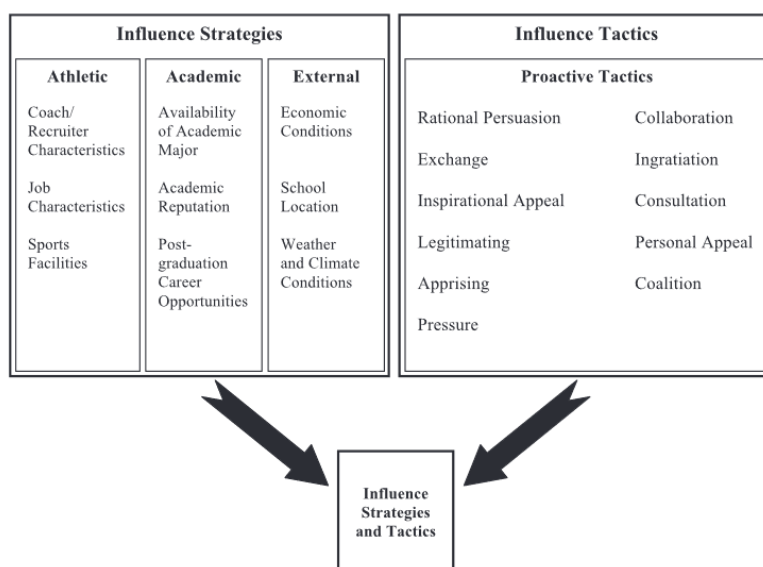
Quando tanto o recrutador como o agente de influência têm percepções positivas relativamente ao encaixe do atleta, será de esperar que o resultado obtido seja positivo, como por exemplo uma atitude positiva do atleta para com a organização ou o mesmo compromete-se verbalmente ou oficialmente a assinar pela instituição. O último cenário acaba por ser o pretendido pelos clubes, que assim acabam por ser bem-sucedidos na sua tarefa e ter o atleta que pretendiam.

É importante referir que para além das nuances consideradas neste modelo, existem outros fatores relevantes a considerar por parte do atleta, que nem sempre podem ser manobrados ou manipulados de forma positiva por parte dos recrutadores, fazendo com que seja impossível que uma única teoria ou um único modelo possa desdobrar todo o processo de recrutamento. Por isso, é fundamental incorporar uma teoria que capture todos os fatores exteriores, fazendo a ligação entre os recrutadores, os atletas e os agentes de influência. O *framework* de reputação/informação de Berkson et al. (2002) é utilizado para este efeito, pelo que é o ponto de partida teórico, sendo que o modelo é adaptado e expandido para um que represente melhor o contexto desportivo.

O *framework* de reputação/informação (Berkson et al., 2002) é uma perspetiva de recrutamento baseado em organizações com raízes da teoria de influência social, que procura demonstrar a importância da eficácia de recrutamento dos programas de modo a maximizar a

taxa de aceiteamento de trabalho por parte dos candidatos em mercados extremamente competitivos. Informações como a caraterísticas de trabalho e reputação são chave para o nível de atração de uma organização. Este aspeto do *framework* será representado através das estratégias de influências apresentadas mais à frente.

O ponto fulcral deste modelo é que a eficácia social de recrutamento é um dos maiores fatores influenciadores na decisão do clube a representar por parte dos atletas, especificamente a capacidade dos recrutadores em selecionar e executar de maneira exímia as táticas e estratégias de influência (ver Figura 2) mais adequadas em cada situação. Ainda assim, existe pouca informação sobre o que contribui para uma boa entrega, execução e receção de tentativas de influência (Jones, 1990), e, assim sendo, a teoria de influência social e as caraterísticas de eficácia social procuram preencher este espaço, de forma a perceber por que razão certos recrutadores têm maior capacidade para identificar as razões chave, desenvolver estratégias e executar tentativas de influência.



**Figura 2 - Estratégias e táticas influências utilizadas pelos recrutadores (Magnusen et al., 2014)**

A teoria da influência social identifica a natureza e importância de mecanismos de influência sociais, mas não especifica que fatores contribuem para o sucesso das atividades de influência (Jones, 1990), nomeadamente a otimização da seleção, combinação e apresentação das tentativas. Caraterísticas de eficácia social como *political skill* e *social skill* podem ser o elemento em falta segundo Jones (1990), pois, indivíduos socialmente eficazes devem saber que tipo de táticas e estratégias implementar em diversas situações, de modo a obterem o resultado pretendido.

## 2.2 Definição de recrutamento

Independentemente dos desportos, existem preocupações comuns que todos procuram resolver: aumentar a taxa de participação e aumentar o nível competitivo (Green, 2005). Para aumentar o número de participantes é necessário que o desporto seja apelativo, e assim recrutar novos praticantes, enquanto que para aumentar o nível competitivo é necessário criar mais e melhores condições para os atletas do desporto determinado. Participação e nível competitivo estão interligados numa tentativa de criar uma base larga de atletas de onde possam surgir vários competidores que se irão desenvolver e tornar atletas de elite e alta competição (ver Figura 3) (Broom, 1991; Green & Oakley, 2001; Stokvis, 1989). Para que isto seja possível, é necessário começar a recrutar mais pessoas, especialmente jovens como crianças e adolescentes, que não só irão contribuir para o desenvolvimento do desporto no geral, mas também irão aumentar o nível competitivo do mesmo, sendo que determinada percentagem destes serão talentosos o suficiente para se tornarem competidores e eventualmente atletas de elite e alta competição.



**Figura 3** - Pirâmide do modelo de desenvolvimento desportivo (Green, 2005)

Muitas vezes, o interesse inicial dos atletas no seu desporto parte de alguém próximo que acaba por fazer um “recrutamento patrocinado” encorajando o mesmo a se envolver na modalidade (Brodkin & Weiss, 1990; Kay, 2000). Apesar desta introdução patrocinada, serão as novas relações e papéis de identidade que o desporto cria e oferece ao atleta que irão determinar se o mesmo toma a decisão de continuar a praticar ou abandonar o mesmo

(Stevenson, 1990). Cada desporto providencia valores muito caraterísticos, com os quais cada praticante se irá relacionar melhor ou pior, que em conjunto com a relação com a entidade patrocinadora serão fatores com um papel crítico na decisão de envolvimento no desporto. As relações e papéis oferecidos pelo desporto podem ser insuficientes para convencer a pessoa, pois esta tem forças externas maiores que a acabam por afastar da prática do mesmo, como vida social, estudos, trabalho, entre outros, pelo que é um fenómeno mais frequente na adolescência, uma fase de vida determinante de cada ser humano que por vezes pode ser algo confusa (Butcher et al., 2002; White & Coakley, 1992). Para minimizar este acontecimento, e numa perspetiva de aumento do nível competitivo, o recrutamento deve ser feito a jovens atletas que já estão comprometidos com o desporto antes da adolescência, ou seja, que já praticam o desporto desde muito jovens e que possuam uma ligação muito forte para com ele.

Por muito que um desporto possa ser atrativo, é necessário que existam oportunidades para participar no mesmo, e, caso estas sejam inexistentes, será impossível aumentar o número de participantes. Oportunidades de participar têm um papel significativo na geração de participação (Braddock et al., 2005; Cicchetti, 1972), criando então um efeito de bola de neve. Dependendo do tipo de desporto, serão necessárias infraestruturas para a realização do mesmo, mas antes disso é importante que os próprios programas desportivos promovam e criem a necessidade de participar, aumentando assim o número de participantes e o número de oportunidades de participar. Para cada programa funcionar adequadamente é necessário um número mínimo de participantes, pelo que com a introdução de novos membros, outros serão encorajados a se juntar.

A probabilidade de um membro da comunidade se juntar a um programa será maior se o rácio de participantes necessários para o mesmo funcionar for menor, sendo este efeito denominado por “*undermanning*”. A *undermanning theory* (Green, 2005) sugere que um rácio de oportunidades relativamente alto irá aumentar o compromisso dos atletas, pois a probabilidade de um membro se tornar num “titular” ou ter um papel determinante na equipa será maior em vários pequenos programas do que em apenas um grande. Se o objetivo for criar compromisso dos atletas com o desporto, esta é uma estratégia psicológica muito eficaz, apesar de ainda ser necessário perceber qual o número ideal de programas a criar tendo em conta o número de participantes e de que formas se devem dividir equipas grandes de modo a obter estas vantagens. Estes efeitos podem ser amplificados com o aumento de incentivos sociais e recompensas de participação. Stone (1981) defende que é comum equipas desportivas se tornarem símbolos e representantes de comunidades locais, aumentando o valor de espírito de equipa (Cialdini et al., 1976; Cialdini & Richardson, 1980), fazendo com que este sentimento

de representação facilite no processo de recrutamento.

Recrutadores desportivos e não desportivos procuram, ambos, indivíduos em quem acreditam que possam preencher um papel dentro das suas organizações (ou equipa em contexto desportivo), mesmo que as funções e alvos de cada um sejam diferentes. Ao contrário do contexto não desportivo em que os recrutadores não têm grande impacto na vida e trabalho dos recrutados (Chapman et al., 2005), sendo apenas pessoas dos recursos humanos, num contexto NCAA os recrutadores são executivos e diretores corporativos, pelo que os treinadores também têm um papel ativo neste processo, especialmente pela importância que têm para os estudantes atletas, interagindo com eles diariamente e tendo um papel fulcral no seu futuro. Podemos assim dizer que num contexto NCAA os recrutadores têm um efeito mais notório no recrutamento do que em contextos não desportivos. Outro fator que diferencia estes dois mundos é o alvo de recrutamento, devido a fatores como idade, experiência e fases da vida. Num contexto não desportivo são procurados alvos licenciados ou quase, enquanto num contexto NCAA os alvos são adolescentes que estão no secundário, sendo menores de idade e sobre a responsabilidade dos pais ou guardiões legais. Por isso, os próprios recrutadores, treinadores e equipas devem receber os jovens de uma forma acolhedora, até porque acabam por ser os seus responsáveis nesta nova aventura da sua vida. Alguns destes jovens procuram programas com ambientes acolhedores porque os fazem lembrar de casa, e treinadores com características que os façam lembrar os pais. Se estas características não forem evidentes nas equipas técnicas, o atleta pode procurar outras opções independentemente do curso, oportunidades de jogo ou bolsa de estudo que possa obter naquela escola. Por último, outra diferença entre estes dois mundos são as interações com os possíveis recrutados, sendo que no mundo empresarial o processo de recrutamento normalmente é curto, enquanto no mundo desportivo há um foco para desenvolver relações de longo prazo, de forma a ganhar vantagem num meio extracompetitivo, mantendo relações com os atletas, famílias, amigos e treinadores. Os treinadores procuram ativamente estas interações, mesmo com jovens muito novos para o contexto onde estão (Magnusen et al., 2014).

## **2.3 Fatores a considerar**

Em qualquer que seja o ramo, a batalha para arranjar os melhores recursos humanos é extremamente competitiva, uma vez que cada instituição procura atrair os talentos pretendidos de uma forma que evidencie as vantagens de pertencer à mesma (Joseph & Joseph, 2000). Para criarmos uma vantagem competitiva em relação aos nossos competidores, devemos ter em

conta os programas, as informações e as instalações que disponibilizamos (Joseph & Joseph, 2000), realçando sempre os pontos positivos da nossa organização de modo que sejamos mais atrativos para os candidatos.

Para além dos fatores internos que podemos controlar e de certa forma manipular a nosso favor, como o tamanho ou políticas da organização, existem fatores externos fora do nosso alcance que acabam por ter influência na decisão dos possíveis recrutados, como a taxa de empregabilidade da área ou outras ofertas que o candidato possa ter. Estes últimos irão desencadear reações diferentes em cada pessoa, dependendo sempre da situação de cada uma, que pode encarar determinado aspeto como positivo ou negativo do seu ponto de vista pessoal (Sia & Ming, 2010).

A escolha de universidade é um exemplo prático de como os fatores internos e externos podem afetar a decisão de cada pessoa, dado que alguns serão fixos e característicos das universidades, enquanto outros irão requerer movimentações estratégicas por parte das mesmas. Sia e Ming (2010) definiram fatores como localização, programas académicos, reputação institucional, oportunidades de emprego como características fixas de uma universidade, dados concretos que serão impossíveis de manobrar conforme as pretensões de cada aluno. Por outro lado, ações de marketing, visitas a escolas secundárias e ao campus são ações estratégicas e planeadas pelas universidades com o intuito de despertar interesse nos alunos, podendo por vezes ser o fator diferencial da escolha feita pelos mesmos. Se as universidades querem ter os melhores alunos terão de demonstrar todas as suas virtudes e revelar interesse em contar com estes, pois cada fator, seja ele interno ou externo, irá contribuir para a variável dependente que é a escolha da universidade a frequentar. Todos estes fatores aplicam-se numa perspetiva mais académica, no entanto, ainda existe pouca investigação que ligue estes fatores a uma área mais desportiva, nomeadamente o recrutamento em academias.

Já de um ponto de vista mais focado a nível desportivo, o recrutamento de alto nível é vital para o sucesso de qualquer programa atlético universitário (Lin et al., 2017). Dependendo do nível competitivo para o qual os atletas serão recrutados, os fatores que influenciam a sua decisão irão variar no que diz respeito à prioridade, mas serão essencialmente os mesmos referidos por Sia e Ming (2010) com a adição de alguns exclusivos à vertente desportiva. Se falarmos de atletas com grandes probabilidades de futuramente se tornarem profissionais, fatores estritamente desportivos terão mais importância do que fatores meramente académicos, enquanto num nível competitivo mais baixo verificar-se-á o oposto, visto que a prioridade dos atletas será a vertente académica. Aspetos como a oportunidade de competir, quem é o treinador principal e o resto do staff técnico, que tipo de bolsa atlética será oferecida, que major poderão

escolher, qual é o ambiente da equipa, que tipo de história e tradições tem o programa num contexto desportivo e que tipo de condições e instalações serão disponibilizadas são aqueles que os alunos consideram aquando da escolha da universidade a representar.

Hossler & Gallagher (1987) dividem este processo de escolha em 3 fases: predisposição, procura e escolha. Numa primeira fase são procuradas as características dos alunos, assim como o seu background familiar e académico, o seu grupo de amigos, as suas experiências fora da escolha, etc., percebendo se os mesmos pretendem continuar a sua educação após o ensino secundário ou não. Numa fase intermediária, existe uma procura mútua por parte dos alunos e das universidades, sendo que os primeiros definem a prioridade das suas opções, tentando perceber em qual se iriam encaixar melhor tendo em conta os valores e atributos que acham importantes numa instituição. Por fim, os alunos tomam uma decisão, juntando toda a informação recolhida e, dentro de uma lista já muito reduzida, determinam a opção que melhor vai ao encontro dos seus critérios. Mais uma vez, a literatura está muito direcionada para a vertente académica, havendo aqui espaço para explorar este e outros modelos num contexto mais ligado a academias desportivas.

## **2.4 Political skills**

As organizações competem por talento de topo, e o recrutamento de recursos humanos de alto nível pode ser refletido e crítico na competência que permite às firmas ganharem vantagens competitivas ao longo do tempo (Barney, 1991). A eficácia do programa é um ponto a favor das organizações, mas pode ser insuficiente na atração de talento de jogadores e outros recursos humanos, por isso devemos adicionar um pacote comunicado pelos recrutadores aos atletas dos benefícios pessoais que os mesmos teriam no contexto para o qual fossem recrutados. Um passado de sucesso deve ser comunicado de forma positiva e ser usado como um recurso para convencer o atleta, daí a importância dos *political skills* dos recrutadores, que devem apresentar e saber vender este recurso aos atletas para os convencer e influenciar positivamente para que o recrutamento tenha sucesso. *Political skills* foram introduzidos por Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983), sendo um conceito diferente de políticas organizacionais, e são um conjunto de competências que permite a alguém ser eficaz na navegação organizacional dentro de um contexto político, sendo a eficácia social que permite alguém gerir essas políticas organizacionais e aplicá-las. Ferris (2007) explica de que forma os *political skills* combinam com a teoria da influência social, permitindo que recrutadores experientes consigam selecionar e apresentar um contexto organizacional e informações nas suas estratégias de influência,

maximizando os objetivos, levando ao recrutamento de mais e melhores pessoas. Indivíduos com estes *skills* são capazes de se adaptar a contextos diferentes, mudando as suas táticas e métodos de influência tendo em conta as diferentes situações, de modo a serem eficazes na sua influência, sendo este o aspeto que falta na teoria da influência social segundo Jones (1990). Pessoas com esta capacidade de se perceberem a elas mesmas e aos outros em interações sociais ajustam a sua abordagem conforme a situação, mas sempre demonstrando calma, confiança e humildade, o que acaba por influenciar como os outros a veem e a sua credibilidade. Desta forma podem transmitir informações e qualidades em determinados contextos de forma saliente para os outros (Fiske & Taylor, 1984). Este tipo de recrutadores irá sempre comunicar uma imagem favorável à organização, pendendo sempre as decisões para o seu lado, pois estes sabem o que selecionar e demonstrar em cada situação a fim de alcançarem o seu objetivo.

*Political skills* são definidos pela "habilidade de efetivamente compreender os outros no trabalho e usar esse conhecimento de modo a influenciar os outros a agir de modo a contribuírem para os objetivos pessoais ou organizacionais" (Ferris et al., 2005 p.127). Este consiste em 4 dimensões: astúcia social (boa observação e bom nível de autoconsciência), influência interpessoal (estilo pessoal que transmite confiança aos outros), habilidade de networking (capacidade de identificar e desenvolver um grupo de contactos diverso, o que permite formas coligações e alianças que podem facilitar a obtenção de recursos para atingir objetivos) e aparentar sinceridade (parecer genuíno, sincero e autêntico, o que ajuda no recrutamento pois assim parece que o recrutador não tem outro tipo de motivações senão as que apresenta). Até que estes sejam estudados mais extensivamente num contexto desportivo, não podemos saber à priori se existe algo único e distintivo na gestão do desporto (Costa, 2005, p. 132) relativamente aos recrutadores, reputação e eficácia de recrutamento. Apesar de recrutamento em outras áreas ter semelhanças com o desporto, na identificação e atração de talento de topo, provavelmente existem aspetos diferenciadores no desporto.

*Political skills* promovem relações sociais efetivas e flexíveis, onde a influência sobre os indivíduos tem maior probabilidade de ser eficaz (e.g., Kolodinsky et al., 2007). O facto de o recrutamento ser feito em pessoa faz com que as interações e competências sociais do recrutador sejam muito importantes ao convencer o atleta. É fundamental ter em conta as pessoas especiais da vida do atleta, os agentes de influência, normalmente os pais, pois não é preciso convencer apenas o atleta, mas também quem está à volta dele. O facto do atleta se sentir bem ao ser associado àquele clube é também um conceito crucial para criar e preservar boas relações (Shinnar, 2008, p.554) tendo em conta a teoria da identidade social, pelo que alguém com bons *political skills* não terá problema em ajustar, pois fará com que os atletas se

sintam confortáveis e confiantes na decisão. Em linha com a teoria de sinalização (Spence, 1974) o recrutador "sinaliza" (Connerly & Rynes, 1997) ao atleta de que forma este pode esperar ser tratado, o que fará com que a oferta seja mais ou menos atrativa (Highhouse et al., 1999). Fatores como personalidade, conhecimento e honestidade podem ter impacto na decisão do atleta se juntar ou não à equipa.

## **2.5 Estratégias e táticas de influência**

As estratégias e táticas de influência referem-se à identificação, categorização e embrulho de informação por parte dos recrutadores, que irão ter um grande impacto nas percepções do recrutado e do agente de influência, pois descrevem o modo de transmissão de informação selecionada pelos recrutadores (Magnusen et al., 2014). Fatores como o nível competitivo do atleta, género, tipo de ligação com o recrutador, o poder do recrutador, desporto praticado e fase do recrutamento têm o potencial de alterar a informação que será relevante para o recrutado, e de que forma a mesma será apresentado ao próprio. Recrutadores socialmente eficazes são confiantes mas realistas na identificação e busca de atletas, pois eles sentem que irão selecionar e calibrar as estratégias e táticas consoante as circunstâncias de recrutamento, nível competitivo e alvos de recrutamento. Uma aplicação efetiva das táticas de influência promove o foco de atenção por parte do atleta, fazendo com que a informação passada seja mais saliente e tenha mais impacto no mesmo (Magnusen et al., 2014).

Previamente, as tentativas de influência executadas pelos recrutadores eram apenas classificadas de duas formas, bem-sucedidas ou malsucedidas, mas recentemente a eficácia das mesmas pode ser distinguida de forma mais precisa, nomeadamente: compromisso, conformidade e resistência (Yukl, 1989). Compromisso ocorre quando o alvo concorda internamente com uma ação ou decisão, demonstrando entusiasmo e consequentemente mais iniciativa e vontade de se esforçar de forma a ser bem-sucedido e a alcançar algo. Conformidade ocorre quando a pessoa selecionada se apresenta apática, não se mostrando entusiasta nem realizando a ação com vontade, fazendo o mínimo de esforço e não demonstrando qualquer tipo de iniciativa. Resistência acontece quando a pessoa alvo se opõe à ação pedida e recusa fazer a mesma, discutindo, adiando ou procurando que a mesma não tenha de ser feita. O sucesso de uma tentativa de influência depende da natureza do pedido assim como da resposta imediata, sendo que existem pedidos que requerem que a resposta seja de compromisso (tarefas complexas que implicam algum esforço, iniciativa e persistência para serem realizadas da forma correta), mas que possivelmente podem ser feitas com conformidade, que será sempre preferida

à resistência. Já outras tarefas, como as de rotina, podem simplesmente requerer conformidade devido à sua natureza de repetição e simplicidade, daí, a resposta pode ser boa e a tentativa bem-sucedida, mesmo que tecnicamente não tenha sido do mais alto nível (Yukl, 1990).

A resposta de uma tentativa de influência depende de vários fatores como o tipo de tática utilizada, o objetivo da tentativa, o poder do agente para com o alvo, a relação entre ambos, a habilidade de exercício de poder do agente e as atitudes e percepções prévias da pessoa alvo para aquele tipo de pedido. Ainda assim, algumas táticas são mais influentes que outras, isto devido às propriedades de cada uma (ver Figura 4) e se são adequadas para o tipo de pedido. Kipnis e Schmidt (1985) sugerem que táticas de influência podem ser agrupadas em 3 categorias:

- Táticas duras: uso de autoridade e poder da posição, feitas de forma manipulativa e impessoal. Ex. pressão e táticas de legitimação, e por vezes coligação;
- Táticas leves: uso de poder pessoal e partilha de poder. Ex. agradar, insinuar ou lisonjear, consulta, apelo inspiracional e apelos pessoal;
- Persuasão racional;

| Influence Tactic            | Basic Explanation of the Influence Tactic                                                                                                                                                     | How Recruiters Might Combine This Tactic With Influence Strategy Information                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Rational Persuasion</i>  | Recruiters using real-world evidence and sound, if not commonsense, arguments to demonstrate the merits of their positions and/or offers to student-athletes.                                 | "This program makes a lot sense. You'll start your freshman year, we have the academic major you want, great weather, plus, your family and high school friends are less than an hour away. That's win-win!"                                                                              |
| <i>Exchange</i>             | Offer of reciprocation, either in the present or future, by recruiters to student-athletes.                                                                                                   | "I only have a partial scholarship this year. However, if you play well for me, I can offer you a full scholarship next year."                                                                                                                                                            |
| <i>Inspirational Appeal</i> | Recruiters appealing to a student-athletes' dreams, ideals, and values. Goal is to enhance student-athletes' levels of emotional arousal in order to secure a pledge/commitment for an offer. | "We are building a tradition here and you have an opportunity to be a part of the foundation. You can go to a bigger program. Sure, you'll be celebrated...but in time, you'll be forgotten. Instead, you can come here, be celebrated and remembered as the legend that started it all." |
| <i>Legitimizing</i>         | Recruiters making it known to student-athletes they have the authority and ability to make good on their offers.                                                                              | "Let me be clear. I've been here 20 years. I've won a lot of games and know a lot people on campus. If attending law school here is what you want, then study hard, play hard, and I know it will happen."                                                                                |
| <i>Apprising</i>            | Recruiters explaining how their offers will personally benefit student-athletes and further their career ambitions.                                                                           | "Our academic reputation is one of the finest in country. Coming here is one of the best ways for you to secure a great job upon graduating."                                                                                                                                             |
| <i>Pressure</i>             | Recruiters engaging in persistent checking and reminders in order to influence student-athletes' decisions. Can also be recruiters demanding recruits make a decision or risk the offer.      | "The economy is bad, and I've got a lot talented kids that are hungry for your scholarship. We want you here, but if you fail to make a decision very soon, I cannot guarantee the scholarship will be around."                                                                           |
| <i>Collaboration</i>        | Recruiters' willingness to provide student-athletes with support, such as a full-scholarship, if they accept the offer.                                                                       | "I am offering you a scholarship and I will personally see to it you get all of the tutoring you need to be highly successful in the classroom."                                                                                                                                          |
| <i>Ingratiation</i>         | Recruiters use admiration, compliments, and flattery (i.e., "sweet talk") to influence student-athletes' college choice decisions.                                                            | "I've seen you play, and you are flat-out a walking, talking human highlight reel. Your skills can carry us to a national championship!"                                                                                                                                                  |
| <i>Consultation</i>         | Recruiters seeking out student-athletes to help develop a plan of action for improving a cause or activity for which student-athletes' support is desired.                                    | "Our goal is to win the conference and make the post-season. We're very close, but not quite there. How could you help us achieve this goal? What needs to get done for us to have your full support?"                                                                                    |
| <i>Personal Appeal</i>      | Recruiters making it known to student-athletes how, by accepting the offer, they will be indebted to the recruit. Can also be understood as a personal favor request by the recruiter.        | "We've known each other a long time. Heck, I remember watching you play sports before you could even tie your shoes. But you're an adult now and I need your help. I want you to come here and play."                                                                                     |
| <i>Coalition</i>            | Recruiters enlisting and leveraging the help of others, such as influential agents, as they seek to influence recruits' decisions about which school to attend.                               | "Your mother played for me. Your sister played for me. I wouldn't be talking to you today if we all didn't think this was the best place for you to develop as a student and an athlete."                                                                                                 |

Adapted from Yukl et al. [56]

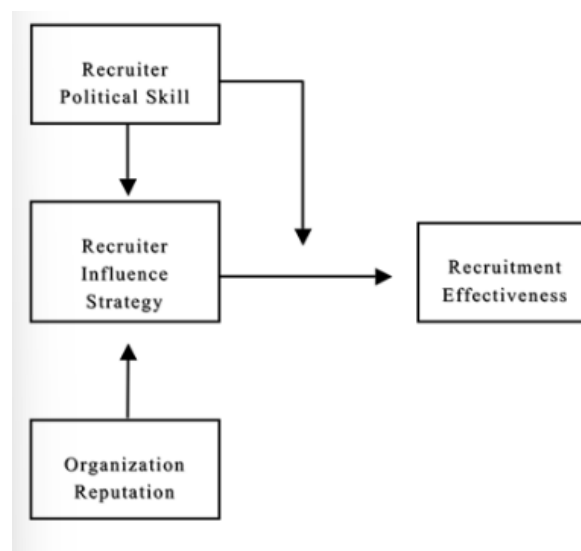
**Figura 4 - Táticas de influência (Yukl, Seifert & Chavez, 2008)**

Falbe e Yukl (1992), decidiram conduzir um estudo para ajudar a definir a perceber que tipo de reação cada tática de influência desencadearia. Apelo inspiracional e consulta tiveram maioritariamente reações de compromisso, consistentes com as previsões feitas. Já persuasão racional foi tão provável resultar em resistência como conformidade ou compromisso, algo que previamente não era esperado. Táticas de legitimação, coligações e pressão geralmente

resultaram em resistência em conformidade, indo ao encontro das previsões feitas. Agradar, apelos pessoais e trocas tiveram eficácias muito divididas, tendo distribuições mais ou menos semelhantes para todas as reações possíveis.

O uso de duas táticas é mais bem-sucedido do que o uso de uma só (Case et al., 1988), apesar de que as combinações e relações ainda não foram estudadas, contudo, Falbe e Yukl também exploraram esta vertente. Tentativas onde foram utilizadas mais do que uma tática tiveram melhores resultados, mas a eficácia depende do tipo de combinação das mesmas. Combinar duas táticas leves foi mais eficaz do que utilizar apenas uma, no entanto, combinar persuasão racional com uma tática leve ou forte foi mais eficaz do que utilizar apenas uma. Combinar duas táticas fortes teve praticamente os mesmos resultados que utilizar apenas uma, mas combinar uma tática forte com uma leve foi significativamente mais eficaz do que usar apenas uma forte mas apenas ligeiramente mais que usar apenas uma leve. Por fim, combinar duas táticas leves foi muito mais eficaz do que combinar duas fortes.

Breaugh e Starke (2000) desenvolveram um *framework* (ver Figura 5) do processo de recrutamento dividido em 5 fases: 1 - objetivos de recrutamento; 2 - estratégia de desenvolvimento; 3 - atividades de recrutamento; 4 - variáveis do processo; 5 - resultados de recrutamento. O modelo conceptual considera os papéis das características do recrutador, a sua estratégia de influência e a reputação da organização. Cada recrutador irá selecionar a combinação apropriada de táticas de influência de acordo com a situação, de modo a formular a sua estratégia de influência. Ao executar a mesma, irá também jogar com a reputação da organização com o objetivo de aumentar a eficácia de recrutamento.



**Figura 5** - Modelo conceitual do processo de recrutamento (Breaugh & Starke, 2000)

A compreensão deste processo de definição e execução de estratégias e táticas de influência é importante, pois do mesmo modo que estas são utilizadas em indústrias variadas, podem ser também utilizadas num contexto desportivo e de academias de futebol, especialmente no recrutamento de novos atletas, algo que a literatura ainda não explorou de maneira aprofundada.

## 2.6 Academias de futebol

As academias têm um papel cada vez mais imprescindível naquilo que é o desporto profissional, pois podem estar diretamente ligadas a objetivos desportivos e financeiros. É através destas que os clubes têm a possibilidade de formar jovens atletas ao longo das várias etapas de formação, e desenvolver os mesmos com o intuito de chegarem à equipa principal, de modo a tirarem rendimento desportivo em campo e rendimento financeiro numa eventual saída para outro clube, obtendo assim grandes lucros (Darby et al., 2018).

Academias de futebol podem ser definidas como “instalações ou programas de treinos desenhados para produzir talento futebolístico” (Darby, 2007, p.148), pelo que nos dias de hoje é essencial que os clubes estabeleçam as mesmas de para controlarem e monitorizarem todo o processo de formação dos seus jogadores.

Clubes de grande dimensão tendem a expandir a sua rede de observação por todo o país, optando então por fazer parcerias com clubes regionais com o intuito de serem mais flexíveis geograficamente, e consequentemente terem presença em várias localizações longe da academia principal do clube. Estes clubes com os quais fazem parcerias são vulgarmente denominados por “clubes satélite”, sendo muitas das vezes o primeiro passo de muito meninos talentosos. Em Portugal temos o exemplo das EAS (Escolas Academia Sporting) do Sporting CP, das Benfica Escolas de Futebol do SL Benfica e das Escolas de Futebol Dragon Force do FC Porto, que estão localizadas um pouco por todos os cantos de Portugal continental e ilhas. Estas escolas de futebol têm um papel ativo no que diz respeito ao recrutamento de jovens talentos locais, que fruto da sua tenra idade estão impossibilitados de sair de casa dos pais e de se juntar à academia de principal do clube, portanto estes “satélites” assumem-se como verdadeiros guardiões do talento juvenil (Sporting Clube de Portugal. *O que são as EAS*. <https://www.sporting.pt/clube/universo-scp/escolas-academia-sporting/o-que-sao-eas>; Sport Lisboa e Benfica. *Benfica Escolas de Futebol*. [https://www.slbenfica.pt/pt-pt/servicos\\_atividades/atividades-desportivas/escolas-futebol](https://www.slbenfica.pt/pt-pt/servicos_atividades/atividades-desportivas/escolas-futebol); Futebol Clube do Porto. *Dragon Force*. <https://www.fcporto.pt/pt/dragon-force/o-projeto>).

A escolha da academia certa para um atleta de futebol é de extrema importância, pois é uma grande mudança não só na vida do jogador como na vida da sua família. Caso a academia escolhida seja uma profissional e longe de casa, o atleta terá de abandonar a casa dos pais e ir viver perto ou na academia, deixando assim família, amigos e outros para trás, tendo de “crescer” mais cedo e de lidar com problemas que outros jovens da sua idade normalmente não têm como pressão e ou regras extremamente rígidas impostas pelos clubes (Hem et al., 2022). Hem et al. (2022) e os restantes investigadores conduziram entrevistas que visaram perceber quais os fatores que os atletas consideravam na escolha da academia inglesa a que se tinham juntado, visto que as razões variam de muitas formas entre os jogadores. A razão mais comum foi a impressão que estes tinham relativamente à perspetiva de subir à equipa principal, pelo que clubes com um bom ambiente de desenvolvimento ou com grande historial de formação e promoção de jovens para a primeira equipa saíram beneficiados. Um jogador em particular, realçou que o facto de o clube demonstrar vontade em contar com ele e oferecer um caminho mais curto à equipa sénior levou com que este sentisse que era pretendido e que era do interesse do clube contar com ele numa das suas equipas. Vindo de clubes algo modestos, todos os jogadores confessaram ficar muito impressionados com o estatuto e profissionalismo demonstrado na primeira reunião com o seu clube, algo que sem dúvida teve peso e influência na sua decisão final.

Como referido anteriormente, este período de transição para uma academia de futebol profissional pode significar a saída da casa dos pais por parte dos atletas, pelo que o apoio parental nesta mudança drástica é fundamental para os atletas. Quase todos os jogadores apontaram este fator como essencial no seu desenvolvimento como jogadores de futebol, apesar de nenhum achar que os pais tiveram um papel vital no campo ou como treinadores, sendo então vistos como aqueles que ofereceram todas as condições necessárias fora do campo para que estes tivessem sucesso e se pudessem dedicar ao máximo dentro das quatro linhas. Apesar de serem colocados numa posição difícil, vários pais encorajam os filhos a se mudarem para estas academias, e alguns atletas afirmaram mesmo que os seus pais eram os seus maiores fãs e os influenciaram de forma positiva antes de fazerem a transição (Hem et al., 2022).

Para além das academias nacionais, vários clubes procuram não só expandir a sua marca mas também a sua rede de recrutamento além-fronteiras, implementando assim academias noutros países e continentes. Ao fazerem isto, os clubes geralmente têm três formas diferentes de operar as mesmas: franchising, parcerias ou estratégias de cooperação com clubes locais, ou construção de academias (Zhou, 2013). Cada uma destas abordagens pede e oferece recursos diferentes, mas o objetivo final acaba por ser o mesmo em todas elas: encontrar talento local

que tenha capacidade para se juntar à academia principal no país base do clube. Parcerias com clubes dos países onde se procura estabelecer uma academia são naturalmente a opção mais barata para os clubes terem acesso ao mercado local no que toca a informações, infraestruturas e recursos, mas ficam dependentes das condições oferecidas pelo clube local, que pode não ter as melhores infraestruturas, condições e materiais de treino, afetando assim o desenvolvimento dos jogadores. A construção de raiz de uma academia é obviamente a opção mais desejável, pois é aquela que melhor possibilita ao clube assegurar as melhores condições de treino aos jogadores, ajudando assim na sua evolução e monitorizando todos os problemas tal como são feitos na academia principal, mas todas estas vantagens acabam por exigir um compromisso financeiro gigantesco, para além de eventuais complicações burocráticas que possam surgir ao estabelecer infraestruturas desse nível num país estrangeiro (Schokkaert, 2016).

Ao discutirmos estratégias internacionais, o modo de entrada de qualquer que seja a organização tem grande importância devido à sua complexidade, pois é afetado por fatores externos e internos que têm implicações diretas na performance da instituição (Brouthers, 2002), sendo difícil alterar após realizada a abordagem decidida inicialmente (Brouthers & Hennart, 2007). Posto isto, é fundamental compreender que a decisão de expansão internacional é uma decisão que envolve vários riscos e retornos, sendo que para a entidade investidora ter mais controlo sobre a operação, terá de disponibilizar um enorme número de recursos, pelo que no que diz respeito às academias de futebol será a diferença entre ter uma academia própria onde o clube pode garantir todas e as melhores condições de treino, ou ter uma parceria com um clube local onde as condições disponíveis são de baixo nível e podem afetar o desenvolvimento dos jogadores.

Apesar do estabelecimento de academias estrangeiras ser um processo algo recente, o recrutamento internacional no que concerne ao desporto, já acontece desde 1920 (Dickson & Santos, 2016), mas tem sido intensificado na última década (Ratten & Ratten, 2011), o que pode estar relacionado com a introdução destas academias. A internacionalização de um clube através das suas academias é um efeito resultante da globalização, e não só é uma nova fonte de talento ou um alargamento da rede de *scouting*, como também uma oportunidade para o mesmo conhecer e estabelecer novos mercados, que podem vir a ser potenciais fontes de rendimento, através de estratégias agressivas de internacionalização que procuram obter novos fãs, patrocínios e parceiros (Dickson & Santos, 2016). Um bom exemplo destas abordagens é o Manchester United, que com a contratação do jogador chinês Dong Fangzhou em 2004, ganhou uma grande quantidade de fãs chineses (Clemente, 2018).

A internacionalização de um clube, principalmente daqueles teoricamente mais pequenos num panorama europeu, pode ser vista como uma forma de mitigar a desvantagem para os grandes tubarões europeus (Clemente, 2018). Os três grandes históricos portugueses reconhecem esta possibilidade, explorando mercados em crescimento como a Ásia, ou mercados onde existem ligações prévias, nomeadamente coloniais, em África, onde todos eles já estabeleceram academias em diversos pontos do continente. Aqui procuram encontrar jogadores talentosos onde vendem o “sonho” de jogar na Europa, nas melhores ligas e com os melhores jogadores. Portugal, ao ser um país com uma boa primeira divisão europeia, pode ser a porta para um futuro melhor destes jovens, que terão melhores condições de treino do que as que estão habituados nos seus países natal, e assim a oportunidade de se desenvolverem mais. Jogadores como Eusébio ou Mário Coluna podem ser dados como exemplos de sucesso para convencer estes jovens (Darby, 2007).

Para avançar na carreira, membros de certas profissões sentem a necessidade de passar algum tempo fora do seu país natal, e, numa indústria como o futebol, que devido ao efeito da globalização está presente em todo o mundo, este pensamento é bastante comum, até porque os jogadores, tal como noutra profissão, procuram os melhores salários possíveis (Dickson & Santos, 2016). Coakley (1998) afirma que o futebol tem taxas de migração de talento mais altas do que qualquer outro desporto, algo que não é muito surpreendente devido ao facto de ser um desporto estabelecido em todas as partes do mundo, permitindo assim conexões entre vários países. A Irlanda é um dos países da Europa que mais sente este acontecimento, sendo considerada uma fonte de talento bruto relativamente barata para os clubes ingleses que controlam todo o mercado local (Maguire & Stead, 1998). As infraestruturas do país são fracas em comparação com as dos outros países, particularmente Espanha, França, Itália e Inglaterra, por isso muito jovens consideram que para serem bem-sucedidos devem ir para um desses países, sendo que a Inglaterra é o país escolhido na grande maioria das vezes, seja pela proximidade geográfica com a Irlanda, seja pelo facto de ser o país onde o desporto é o mais profissionalizado no mundo. Bourke (2002) realizou um estudo para perceber o porquê desta tendência de os jogadores irlandeses escolherem jogar futebol por clubes ingleses, pelo que os 5 principais fatores mencionados foram: 1. Jogar futebol num clube inglês melhora a minha projeção de carreira; 2. Jogar em Inglaterra é uma oportunidade para fazer mais dinheiro, visto que o salário médio dos jogadores é consideravelmente mais alto do que na Irlanda; 3. Jogar numa equipa inglesa ajuda-me a ter mais internacionalizações pois dá-me mais visibilidade; 4. O nível de futebol em Inglaterra é o melhor do mundo; 5. O meu ídolo jogou futebol em Inglaterra. Estes fatores acontecem numa dinâmica entre a Irlanda e Inglaterra, mas é essencial

adaptar isto à nossa realidade, neste caso a portuguesa, pelo que é possível estabelecer este tipo de relação por exemplo entre uma colónia portuguesa e Portugal. Da mesma forma que os clubes ingleses expandiram as suas redes de recrutamento até à Irlanda, os três grandes de Portugal estabeleceram as suas pelo continente africano, dominando assim vários mercados locais que são fonte de muito talento importado para as equipas de formação e academias portuguesas. Estudos como estes são pertinentes para perceber a razão de existência das academias, que acabam por ser uma resposta aos fatores mencionados, visto que são a forma de acesso que estes jogadores têm para jogar em determinado país. Caso estas academias não existissem, seria impossível para qualquer jogador estrangeiro menor de idade jogar num país que não o seu, pelo que com a criação das mesmas é bastante comum as equipas de formação terem jogadores com diferentes nacionalidades daquela do país base do clube.

Ao fazermos investimentos em países estrangeiros, independentemente de serem no mercado internacional ou no estabelecimento de academias, é importante considerar o nível económico do país em questão, pois este terá interferência no tipo de abordagem que podemos fazer (Schokkaert, 2016). Clubes que preferem investir em academias estrangeiras em vez apostar no mercado internacional devem estar cientes dos riscos desta estratégia, pois o investimento feito na construção de instalações e na resolução de burocracias é altíssimo, especialmente tendo em conta que a qualidade dos jogadores obtidos não é garantida (Schokkaert, 2016). Normalmente, estes clubes podem dar-se ao luxo dessa incerteza de qualidade pois o seu projeto é a longo prazo e não necessita de retorno imediato, pelo que o facto de terem controlo e poderem monitorizar o desenvolvimento dos jogadores tem uma importância acrescida na gestão de todo o processo. Dependendo dos países, o custo das transações e da transferência de um jogador pode até ser mais alto do que a construção de uma academia.

Schokkaert (2016) conseguiu encontrar um efeito ambíguo nesta dinâmica, pelo que utiliza como exemplos o Senegal e a África do Sul. Se o país em questão for algo rico, como a África do Sul, será mais atrativo fazer uma academia devido aos menores custos de burocracia, apesar dos custos elevados de construção, até porque o custo das transferências neste mercado será muito maior do que o custo das transações. Pelo contrário, se o país em questão for relativamente pobre, como o Senegal, os elevados custos burocráticos levam a que os clubes façam parcerias com clubes locais em vez de investirem em academias próprias, visto que o custo das transferências será também muito mais alto que os custos das transações. Geralmente, o impacto dos custos das transferências é considerado mais importante que os custos das transações, logo países com menores custos de transferências e maiores custos de transação

serão os mais apetecíveis numa perspetiva financeira (Schokkaert, 2016). Este efeito faz com que academias de determinados países sejam “ignoradas” devido às complicações de estabelecimento e construção, enquanto outras beneficiam do mesmo tendo em conta que o seu país tem este processo muito mais simplificado e vantajoso para entidades investidoras estrangeiras.

África é o continente mais procurado no que diz respeito ao estabelecimento de academias estrangeiras, pois para além de ter talento em abundância é o mais interessante de um ponto de vista financeiro. Darby et al. (2018) procurou perceber de que modo os clubes operacionalizavam estas academias, nomeadamente no Gana, pelo que acabaram por dividir as mesmas em 4 tipos: tipo 1 - academias organizadas e geridas por clubes profissionais africanos ou federações nacionais que operam de forma semelhante ao resto do mundo; tipo 2 - academias afro-europeias que envolvem uma parceria entre uma academia africana existente e um clube europeu, onde o clube europeu toma o controlo do clube africano e das suas estruturas ou cria novas, como por exemplo aconteceu com o clube dos países baixos, AFC Ajax, e o clube local ganês, Obuasio Goldfields; tipo 3 - academias privadas, normalmente patrocinadas por corporações ou caridades que estabelecem fundações e operam com o apoio e financiamento de indivíduos privados, normalmente atletas africanos de alto perfil, federações nacionais de futebol ou corporações e caridades. A Right to Dream Academy, estabelecida no Gana em 1999 é o melhor exemplo destas academias, e é uma instituição sem fins lucrativos reconhecida internacionalmente pelas suas infraestruturas de treino educacional e vocacional; tipo 4 - academias improvisadas que são criadas de forma *ad hoc* (quando necessário e da forma necessária) com más instalações e staff mal qualificado, providenciando algum tipo de educação, mas sem qualquer associação à Federação Ganesa de Futebol. É crucial compreender e reconhecer estes diferentes tipos de academias para perceber as dinâmicas e em que tipos de contexto as mesmas trabalham, ajudando a diferenciar aquelas cujo objetivo é formar e importar jogadores e aquelas cuja finalidade envolve uma perspetiva educativa e vocacional.

A introdução da Lei de Bosman teve impactos significativos na migração de jovens jogadores, particularmente de África e da América do Sul. Esta lei contribui para um aumento dos salários dos jogadores a atuar na Europa, criando assim uma necessidade para encontrar talento cada vez mais barato, apontado as atenções dos grandes clubes europeus para o continente africano e as suas academias. O recrutamento de jogadores começou a ser feito cada vez mais cedo, tanto que o processo feito nas academias passou de desenvolvimento pessoal e desportivo para uma operação de rentabilização, tendo os clubes como objetivo formar o maior número de jogadores para obter lucros com as suas saídas. (Darby et al., 2018).

O conhecimento relativamente ao processo de recrutamento em academias profissionais de futebol é algo escasso, estando a literatura muito direcionada para o modelo universitário americano, sendo que é precisamente nesse espaço que este estudo se procura inserir e contribuir, ajudando os clubes e recrutadores a perceber de que forma podem aumentar a sua eficácia de recrutamento e serem mais bem sucedidos na sua tarefa.

### **3. Método**

A epistemologia mais adequada para este estudo é uma baseada numa perspetiva de *interpretivism*, uma visão que defende que os investigadores devem ter em conta mais do que o significado literal das coisas, pelo que devem interpretar o significado das mesmas e perceber de que forma podemos explorar o mesmo de um modo mais profundo (Denzin & Lincoln, 2008). Indo de encontro a esta abordagem, o estudo foi realizado de forma qualitativa, tendo em conta o contexto apresentado e tentando interpretar o próprio de um modo natural, percebendo que tipo de conclusões podem ser determinadas e retiradas deste enquadramento. A investigação foi estruturada em estudo caso, realizando entrevistas semiestruturadas cujos resultados foram analisados através de uma análise temática (Braun & Clarke, 2006).

#### **3.1 Amostra**

A amostra do estudo foi constituída por dirigentes/recrutadores e jogadores de uma academia profissional de futebol de um clube da 1ª divisão portuguesa cujos primeiros foram responsáveis por contratar. Deste modo, foi possível analisar ambas as perspetivas e compreender como ambos os lados encaram todo o processo de negociação, percebendo de que modo os recrutadores se procuram adaptar às necessidades dos atletas e como é que os jogadores encaram toda este clima de possível mudança, não só de clube mas também possivelmente de habitação ou outras condicionantes.

#### **3.2 Estudo caso**

O estudo caso desta investigação é referente às estratégias de recrutamento utilizadas pelo clube nos seus possíveis novos jogadores, de modo a perceber de que forma os recrutadores se adaptam aos fatores considerados mais importantes pelos atletas no processo de recrutamento. Uma das grandes ambições do clube é encontrar, produzir e desenvolver novos talentos dos vários escalões de formação (Sub-23, Sub-19, Sub-17 e Sub-16) que possam eventualmente chegar à equipa principal, sendo que o recrutamento é essencial neste processo de modo a assegurar mais e melhores jogadores. Após uma primeira fase de identificação de talento e de contacto com o jogador, é importante demonstrar ao mesmo os benefícios que terá com a entrada no clube, procurando fazer com que o interesse no atleta seja correspondido e um acordo possa ser alcançado, pelo que esta investigação pretende definir os fatores mais

impactantes para os jogadores aquando da sua entrada numa academia de futebol.

Em cada estudo caso, existem cinco componentes cruciais para o projeto de investigação: 1 – as perguntas de investigação; 2 – as suas afirmações/propostas, caso existam; 3 – a sua unidade de análise; 4 – a lógica que interliga os dados às afirmações/propostas; 5 – os critérios de interpretação daquilo que é descoberto (Yin, 2002). As perguntas de investigação, dependendo da forma como são feitas (“quem?”, “o quê?”, “onde?”, “como?” e “porquê?”), dão-nos pistas importantes relativamente à estratégia de investigação mais apropriada a utilizar. Num estudo caso, são normalmente mais apropriadas as perguntas “como” ou “porquê”, pelo que a primeira tarefa será clarificar a natureza das perguntas neste sentido (Yin, 2002).

A unidade de análise ajuda a definir o que o “caso” realmente é. Um “caso” pode ser individual, mas um estudo pode ser composto por vários casos individuais. As afirmações/propostas ajudam a identificar a informação relevante de cada caso individual para o estudo, sendo que sem as mesmas o investigador poderia querer cobrir “tudo”, algo que em termos práticos é impossível de se fazer. Quantas mais afirmações/propostas o estudo possuir, mais facilmente serão determinados os limites do mesmo. O “caso” pode também ser um evento ou uma entidade não tão bem definida como um simples indivíduo. De modo geral, a nossa definição de unidade de análise, e consequentemente do “caso”, está relacionada com a forma como definimos as nossas perguntas iniciais. Cada unidade de análise requiere projetos de investigação diferentes, assim como estratégias de recolha de dados diferentes (Yin, 2002). Definições chave da literatura disponível devem ser semelhantes às utilizadas por investigadores prévios, de modo que os estudos dos mesmos possam ser utilizados como um guia na definição do “caso” e unidade de análise.

As componentes 4 e 5, a lógica que interliga os dados às afirmações/propostas e os critérios de interpretação daquilo que é descoberto respetivamente, são responsáveis pelos passos da análise de dados, sendo que um projeto de investigação deve promover uma base sólida para que esta seja bem executada. Estes pontos são os componentes menos desenvolvidos dos estudos caso, sendo que apenas uma abordagem baseada em padrões por parte de Donald Campbell (1975) pode ser referida, a qual refere a comparação de vários padrões de modo a identificar e procurar tirar conclusões.

É importante que o nosso projeto de investigação tenha qualidade assegurada, sendo que existem quatro testes que geralmente fazem uma avaliação geral da qualidade de qualquer pesquisa empírica social. Os estudos caso fazem parte deste tipo de investigações, pelo que devem ser submetidos a testes de validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. Devido a estes testes serem comuns a todos os métodos de ciência social, já

foram sumarizados em vários livros como por exemplo de Kidder & Judd (1986, pp. 26-29):

- Validade do construto: estabelecer as medidas operacionais corretas para os conceitos estudados;
- Validade interna: estabelecer uma relação casual onde determinadas condições levam a outras condições;
- Validade externa: estabelecer um domínio onde as descobertas do estudo podem ser generalizadas;
- Confiabilidade: demonstrar que as operações do estudo, assim como os procedimentos de recolha de dados, podem ser repetidos e os resultados obtidos serão os mesmos;

Começando pela validade do construto, existem três táticas particularmente utilizadas para aumentar a mesma: a) a utilização de várias fontes de evidência; b) o estabelecimento de uma cadeia de evidência; c) fazer com que os principais informantes façam uma revisão do relatório de rascunho do estudo caso. No que diz respeito à validade interna, o investigador pode utilizar os seguintes procedimentos para assegurar a mesma: a) fazer a comparação de padrões; b) fazer construções explicativas; c) dirigir-se a explicações rivais ou contrárias; d) usar modelos de lógica. Já em relação à validade externa, o pesquisador deve: a) desenvolver uma teoria em estudos caso “individuais”; b) usar lógica de replicação em estudos caso “múltiplos”. Por último, e de modo a providenciar confiabilidade, o investigador deve estabelecer um protocolo de estudo caso e desenvolver uma base de dados do mesmo. Todos estes testes de estudo caso ocorrem em fases de pesquisa diferentes, seja na recolha ou análise dados, na composição da investigação ou na criação do próprio projeto (Yin, 2002).

Um estudo caso pode ser único e considerar apenas um caso particular, ou múltiplo, considerando vários casos e contextos. É de notar que se possível, deve ser realizado um estudo com vários casos e contextos, mas esta investigação acaba apenas por retratar um único caso e um único contexto, o de uma academia profissional de futebol de um clube da 1ª divisão portuguesa.

### **3.3 Procedimentos**

Os procedimentos realizados ao longo da investigação foram:

- Tarefa 1 – Pesquisa, revisão e análise da literatura sobre o tema, de modo a perceber as bases teóricas da investigação;
- Tarefa 2 – Elaboração do guião das entrevistas, fazendo uma versão para os elementos do departamento de recrutamento e outra para os jogadores;
- Tarefa 3 – Realização das entrevistas semiestruturadas de forma presencial;
- Tarefa 4 – Análise das entrevistas feitas, percebendo o impacto que as estratégias e táticas de recrutamento definidas pelo clube têm nos jogadores;
- Tarefa 5 – Conclusões e considerações finais relativamente aos fatores de maior relevância para os jogadores no processo de recrutamento;

### **3.4 Entrevistas**

O instrumento de investigação utilizado foi entrevista semiestruturada (Rubin & Rubin, 2012), feita aos dirigentes/recrutadores do clube e a alguns dos jogadores contratados pelos mesmos, permitindo que as perguntas feitas sejam adaptadas às respostas dadas pelos entrevistados, procurando explorar pontos pertinentes que os próprios referiram, não seguindo apenas e só um guião previamente feito (Rubin & Rubin, 2012). A realização de entrevistas permite ao investigador recolher informação detalhada de um tópico, particularmente de especialistas ou pessoas reconhecidas na área, cuja opinião é consideradamente mais valiosa do que a opinião pública ou geral. É importante para o estudo que as pessoas entrevistadas tenham sido escolhidas cuidadosamente, pois as pessoas certas serão aquelas que darão os pontos de vista mais pertinentes para a investigação (Driscoll, 2011). Para um estudo qualitativo, a realização de entrevistas pareceu a melhor escolha para recolher a informação pretendida, pois permite explorar pontos de vista e opiniões diferentes relativamente ao mesmo tema, podendo então analisar os prós e contras de cada um tendo em conta o contexto e situação de cada entrevistado.

As entrevistas foram realizadas presencialmente na academia do clube, de modo a deixar o especialista mais confortável e predisposto a partilhar todo o seu conhecimento na área, tendo as mesmas sido gravadas com auxílio de equipamentos eletrónicos, nomeadamente um computador e um telemóvel, com uma duração não superior a 45 minutos cada. Os especialistas

foram contactados diretamente através do seu contacto telefónico, mais especificamente por mensagem.

As perguntas feitas foram validadas por outros dois investigadores com experiência na área, indo de encontro aos requisitos de qualidade das entrevistas semiestruturadas (Rubin & Rubin, 2012). As seguintes perguntas (ver Tabela 1) foram colocadas aos entrevistados, fazendo parte do guião orientador das entrevistas (ver Anexo 1), sendo algumas direccionadas para os recrutadores, outras para os jogadores, e, noutros casos, ambos:

**Tabela 1** - Exemplos de perguntas do guião orientador das entrevistas

| Pergunta recrutador                                                                                                                                                                                                          | Pergunta jogador                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual a importância de estruturas como as academias profissionais de futebol no recrutamento de jogadores? De que forma as mesmas podem pesar e influenciar a decisão do jogador?                                             | O quão importante são as estruturas de uma academia de futebol? O nível das mesmas influencia a sua decisão na ida ou não para um clube?                                                                                                                               |
| De que modo abordou estes atletas do clube? Porque o decidiu fazer dessa forma?                                                                                                                                              | Sentiu-se confortável pela forma como foi abordado pelo recrutador do clube? Que diferenças sentiu em comparação com as abordagens feitas pelos seus clubes anteriores?                                                                                                |
| De que forma procura evidenciar os fatores organizacionais de modo a aumentar a probabilidade de recrutamento? Quais deles considera serem mais importantes de mostrar aos atletas?                                          | Quais os fatores que considerou antes de se juntar ao clube? Quais foram os mais importantes e de que modo tiveram impacto na sua decisão?                                                                                                                             |
| Que importância dá ao agente de influência do jogador? Procura influenciar apenas o atleta ou tem o cuidado de incluir essa pessoa em quem ele confia? Se sim, utiliza as mesmas estratégias e táticas usadas com o jogador? | Existe alguém que tenha tido influência na sua decisão de se juntar ao clube ou foi meramente sua? A opinião dessa pessoa teve muito impacto? Se sim, caso a mesma tivesse uma opinião contraditória à sua, acha que seria influenciado a tomar uma decisão diferente? |

### 3.5 Análise temática

Toda a informação das entrevistas foi transcrita palavra a palavra através das gravações feitas com um telemóvel e um computador. De seguida, os dados foram divididos em temas de modo a efetuar uma análise temática, percebendo quais os temas mais relevantes e interessantes a explorar.

Análise temática é um método de identificação, análise e relato de padrões (temas) de dados, organizando e descrevendo os mesmos detalhadamente (Braun & Clarke, 2006). Para além disso, é comum que a mesma vá mais longe e interprete vários aspetos do tema de investigação (Boyatzis, 1998).

Antes de realizarmos uma análise deste calibre, devemos compreender e considerar o que é um tema. Um tema captura algo importante sobre os dados tendo em conta a pergunta de investigação, representando certos níveis de padrões que nos dão uma resposta ou algum significado tendo em conta aquele conjunto de dados. Determinar o que é um tema não é algo universal, requerendo alguma reflexão por parte do investigador, que deve definir determinadas regras ou condições a considerar para a existência de um tema. Um tema pode não ser predominante no que diz respeito à totalidade dos dados, mas pode conter elementos determinantes para aquilo que é o objetivo do estudo, logo tem elevada relevância para o investigador. Nem sempre a maioria dos participantes do estudo conseguem responder adequadamente à pergunta que lhes foi feita, logo, mesmo que uma resposta seja muito comum entre os mesmos, a mesma pode não ser do interesse da pesquisa. Podemos analisar os temas de uma forma explícita, tendo apenas em conta o seu significado literal, numa abordagem semântica, ou de uma forma interpretativa, procurando examinar ideias e conceitos para além do significado literal das coisas, numa abordagem latente (Braun & Clarke, 2006).

É também importante referir que tipo de análise temática pretendemos fazer, sendo que podemos fazer uma que reflita com precisão os temas mais predominantes da base de dados, ou então uma que tem como foco demonstrar detalhadamente um ou vários temas particulares de interesse.

Braun & Clarke definiram um processo orientador com 6 pontos que nos ajuda a perceber os passos a executar aquando da realização de uma análise temática:

1. Familiarizar-nos com os dados: transcrição (caso necessária), leitura e revisão dos dados assim como anotação de ideias iniciais;
2. Definir os códigos iniciais: codificar os dados de uma forma sistemática, coletando a informação relevante para cada código;

3. Procura de temas: agrupar os códigos em potenciais temas, juntando todos os dados relevantes aos potenciais temas;
4. Revisão dos temas: certificar que os temas funcionam relativamente aos extratos codificados e a todo o conjunto de dados, gerando um “mapa” temático de análise;
5. Definir e dar o nome aos temas: análise contínua de modo a refinar as especificidades de cada tema e a história que a análise conta, gerando definições claras e nomes para cada um deles;
6. Realização do relatório: execução da última análise e seleção dos exemplos mais convincentes, análise final dos extratos selecionados relacionados com a pergunta de investigação e realização do relatório académico de análise;

Nesta investigação, foram considerados os temas mais predominantes assim como aqueles que não foram referidos tantas vezes, uma vez que o objetivo é adaptar ao contexto e visão de cada um, sendo então importante perceber o porquê de determinado fator ter sido referido pelo entrevistado, mesmo que não seja o mais comum, sendo potencialmente um aspeto novo e enriquecedor comparativamente a investigações prévias. O significado dos temas foi feito de uma forma interpretativa, procurando analisar o porquê das ideias, não tendo apenas o seu significado literal.

## 4. Resultados

A análise temática efetuada realçou quatro temas significantes no processo de recrutamento de jogadores para academias profissionais de futebol, sendo eles referentes a todas as condicionantes do recrutamento, às infraestruturas dos clubes, aos fatores pessoais a considerar por parte do jogador, e por último, como sugestão de um dos entrevistados, um quarto tema que poderá ser implementado no futuro, relativamente à educação desportiva e extrafutebol dos atletas, enquadrada num contexto de ensino articulado direcionado para a modalidade.

### 4.1 Condicionantes do recrutamento

#### 4.1.1 *Processo de recrutamento de um jogador*

O primeiro contacto que os jogadores tiveram com o clube onde agora atuam foi através do seu empresário, isto pois todos eles, devido à idade de júnior, já são representados por outras entidades que gerem a sua carreira desportiva: “O meu empresário. O clube entrou em contacto com ele e fizeram-me uma proposta” (Entrevistado 1). Outro disse: “Ele (empresário) disse que o clube estava interessado, que tinha umas boas infraestruturas, eles querem-te e acho que o projeto deles para o futuro é muito bom e vai-te beneficiar em tudo” (Entrevistado 2).

Depois do primeiro contacto ser efetuado, neste caso pelo empresário, é necessário haver uma primeira abordagem direta por parte dos dirigentes do clube:

Agora, naquele processo inicial de recrutamento, obviamente que com boas condições e trazendo já os jogadores para cá numa primeira abordagem para perceberem como é que funciona a academia, obviamente que é um ponto positivo para pudermos ir contratando e ele aceitar vir para o clube (Entrevistado 6).

Os recrutadores entrevistados revelam um pouco o *modus operandi* dos clubes por onde passaram e onde estão neste momento, referindo que a idade e se tem ou não representação alteram muito aquilo que é a abordagem ao jogador:

O processo passa muito pelo mesmo. Primeiro passa pelo scouting, há uma abordagem pelo scouting, pode ser uma abordagem direta, ver um jogo de futebol, perceber que o jogador tem talento e tentar perceber logo ali se está ali a família, o agente ou quem for, tentar logo ali uma primeira abordagem num sentido de recolha dos contactos e depois a partir daí entregar à coordenação e a partir daí desenvolver-se esse contacto mais direto, se for um jogador estrangeiro pode passar por duas razões, pode passar pelo agente com quem nós somos parceiros e vir essa informação do jogador ou pode ser um jogador internacional e ter sido observado num torneio, seleção ou por aí fora e o processo é muito parecido, agente (Entrevistado 7).

A definição daquilo que é o projeto e plano do jogador no clube, assim como as necessidades que o mesmo precisa de ter (residência, escola, etc.), são também parâmetros que os dirigentes procuram perceber nesta primeira fase de conversações:

Depois a partir daí tentamos gerir o processo, se é um jogador próximo, não precisa de residência, não precisa de alimentação e eventualmente transporte, se for de fora escola, residência, alimentação e por aí fora, construímos uma proposta, uma oferta formativa, para tentar que o jogador venha jogar para a nossa equipa (Entrevistado 7).

Naturalmente que a abordagem a cada jogador é diferente, especialmente tendo em conta a sua faixa etária, pelo que os dirigentes concordam que este ponto é importantíssimo. Dependendo da idade, a aproximação ao jogador será diferente, sendo nas idades mais jovens feita junto da família, e mais tarde junto do agente: “(...) em idades mais jovens é mais com os pais e diretamente com o jogador no sentido de recolher o contacto, em jogadores mais acima com o agente e com os pais, passa muito por aí” (Entrevistado 7).

Nesta primeira abordagem, existe cuidado por parte dos recrutadores em perceber sinais ou comportamentos característicos, particularmente dos pais dos atletas, de modo a, se necessário, adaptar e levar a negociação para um rumo mais favorável:

Há essa tentativa de entender (...) normalmente procuramos trazer sempre as pessoas para o nosso elemento, que é aquele onde na negociação seremos mais fortes. Se nós formos a casa de um pai negociar o jogador, eles estarão mais confortáveis, então procuramos que eles venham cá, conheçam a nossa realidade e depois vamos vendo esses sinais, se vem pai e mãe, se vem só um, quem fala mais ou menos. Sabemos que há um padrão em que as mães estão mais preocupadas com o aspecto escolar e os pais com o desportivo, e depois vamos desenrolando a conversa e tentar ver esses sinais e perceber a que aspetos eles dão mais importância. Se falamos por exemplo na escola e a mãe cruza os braços, pode ser às vezes para estar confortável mas pode ser ali um sinal, se ela torce o nariz, se baixa a cabeça, se faz uma expressão, se fala mais ou menos, isto são sinais na negociação importantes, agora o mais importante é nós termos a capacidade de termos uma orientação interna, sabemos aquilo que queremos, e não sermos demasiado flexíveis naquilo que é o fecho da negociação, não nos vendermos nem comprometermos com algo que não vamos cumprir (Entrevistado 7).

#### **4.1.2 Personalização**

Tendo em conta a primeira abordagem por parte do clube, a interação inicial com o jogador pode ser algo mais personalizado e a ter em conta a sua pessoa e aquilo que pretendia, ou algo mais padronizado e institucional a ter em conta os objetivos do clube. Dentro dos atletas entrevistados houve uma clara supremacia de uma abordagem personalizada, mas uma em que fosse bem claro aquilo que eram os objetivos do clube:

Ao início, como é normal, procuraram perceber o que quero para a minha vida, a minha carreira, quais são os meus objetivos, mas depois foram mais diretos a dizer o que é que eles queriam e se eu podia oferecer isso ou não (Entrevistado 1).

Os próprios dirigentes apontam para uma abordagem mais personalizada, tendo assim em conta as características e necessidades de cada jogador, para que o acompanhamento seja o que este necessita para ter sucesso:

Personalizado, porque depende muito do jogador, se é de fora precisa de uma boa residência, com boas condições, se tivermos uma boa sala de estudo, se tivermos bom acompanhamento, bom transporte, isso faz muita diferença. Se for um jogador de perto já é diferente, já tem a ver com as necessidades do campo em si, porque normalmente a escola é escolhida por ele, pelo pai, o acompanhamento escolar é feito pela família, come em casa, portanto essa oferta formativa faz toda a diferença (Entrevistado 7).

Os atletas demonstram uma preferência por esta abordagem mais personalizada, onde o clube procura conhecer o atleta melhor:

Eu acho que tanto uma como outra podem ser importantes, dizerem-te as tuas potencialidades e dizerem que numa certa posição vais explodir, claro que se ganha mais vontade de ficar cá, que foi o que eu senti. Mas preferia-me que me abordassem da primeira forma (personalizada), dizerem-me em que posição ia jogar, que daqui a 1 ano vais explodir a jogar lá (Entrevistado 3).

#### **4.1.3 *Political skills***

Um bom recrutador deve ter a capacidade de persuadir e convencer os jogadores a se juntarem ao seu clube, pelo que possuir *political skills*, ou seja, ter a “habilidade de efetivamente compreender os outros no trabalho e usar esse conhecimento de modo a influenciar os outros a agir de modo a contribuírem para os objetivos pessoais ou organizacionais” (Ferris, 2005), é fundamental para que este tenha as características necessárias para todo o processo, nomeadamente astúcia social, influência interpessoal, habilidade de *networking* e aparente sinceridade.

Dentro das características importantes na negociação, um dos entrevistados revelou com maior pormenor aqueles que este considera como fundamentais para um bom gestor desportivo. Deve ser alguém experiente na arte de negociar, na gestão de recursos humanos, saber trabalhar com jovens sabendo e compreendo as suas particularidades, e, no fundo, ter tempo para se educar e realizar formações que serão benéficas para adquirir ainda mais conhecimentos ao longo do tempo. Possuir estas características permitirá ao recrutador convencer o atleta de que o clube e a academia são o local perfeito para este se desenvolver, visto que todas as pessoas à sua volta compreendem o que é necessário para que o mesmo seja otimizado:

Tem de ter alguma experiência na negociação, naquilo que são os recursos humanos também, esse tipo de leitura é importante. (...) a pessoa deve estar habituada a trabalhar com jovens jogadores, deve também ter alguma formação e experiência a trabalhar com eles, se calhar não é preciso ter uma licenciatura mas se tiver melhor, agora convém ir fazendo formações na diversas áreas à medida que vamos evoluindo nos diversos cargos, no caso da direção desportiva relacionada com jovens convém nós termos experiência de formação como é que será a melhor forma de lidar com um jogador de 14 anos, é diferente de lidar com um de 19, e depois cada indivíduo é especial e particular, e convém ter estas noções para compreender que é fundamental. (...) Convém ter formação na área desportiva, na área desportiva de formação de novos jogadores, formação naquilo que é a relação com jovens jogadores e o seu processo de desenvolvimento, e depois relacionar isto com aquilo que são os objetivos do clube, quer a dimensão, as infraestruturas, os equipamentos, os próprios recursos humanos que vão trabalhar com esses próprios jogadores no sentido de também essas pessoas terem também estas bases para poder trabalhar (Entrevistado 7).

Este dirigente em particular foi jogador profissional, tendo então uma vasta experiência e muitas vivências dentro daquilo que é o futebol. Ainda assim, afirma que o facto de ter sido atleta não significa automaticamente que é apto para desempenhar um cargo desta dimensão, pelo que deve compreender várias vertentes do ramo, nomeadamente a parte do negócio para além da desportiva:

(...) não é por eu ter sido jogador que posso ser diretor desportivo, convém que eu compreenda o que um faz, saber ver a parte do negócio e a parte desportiva, ter aqui um entendimento nos dois. Como jogador claro que percebo a parte desportiva, mas se calhar também fazia coisas sem perceber a outra parte, e convém perceber porque se fazem essas coisas. Perceber como é que se desenvolver um jogador, como o receber, como traçar o melhor caminho para ele chegar à equipa principal, convém perceber este processo e ir fazendo formações em todas as áreas. Depois é importante saber relacionar todas estes conceitos dentro de uma organização, porque a formação não gere só os jogadores e treinadores, gere também todo aquele suporte à volta, a parte financeira, de comunicação, de nutrição, clínica, tem de ter conhecimento mais específico sobre estas áreas (Entrevistado 7).

#### ***4.1.4 Agente de influência***

No que diz respeito à decisão de se juntarem a um clube, os jogadores acabam por serem influenciados por várias pessoas, principalmente pelos pais e pelo representante sendo que normalmente existe uma supremacia e maior influência de uma das partes:

Um bocadinho de todos. O meu empresário arranjou a proposta e deu-me os passos iniciais para me tentar convencer, porque pela distância e tudo ainda não tinha ficado muito. Depois os meus pais, o meu pai já jogou futebol portanto percebe o contexto e as dinâmicas e recomendou-me a vir para aqui. Mas a decisão final foi mesmo minha, porque achei que era o melhor a fazer (Entrevistado 2).

Mesmo assim, alguns jogadores referiram que a opinião do empresário provavelmente teve mais peso, porque ao estar enquadrado no mundo de futebol consideram a mesma mais valiosa, pelo que esta irá ser a melhor para o seu futuro e desenvolvimento enquanto futebolista:

Na minha opinião o empresário está mais ligado ao futebol, mas devemos ver os dois lados porque mesmo assim os pais podem ter razão. Pode ser um clube que o empresário ache melhor, e acho que ele pesa mais porque está mais ligado aos clubes, à academia, vem ver a academia, os meus pais não conseguem fazer isso. Eu liguei mais ao meu empresário porque ele disse que o clube tinha grande academia e eu confiei nele e vim cá ver (Entrevistado 3).

#### **4.1.5 Acordos com outros clubes**

Para os entrevistados, a realização de protocolos com vários clubes, sejam eles regionais, nacionais, ou internacionais, é fundamental para a expansão da base de dados dos clubes, permitindo a estes observar e ter sobre a sua alçada um número de jogador muito mais elevado do que poderia ter caso apenas operacionaliza-se de modo exclusivo:

(...) tendo acordos com outros clubes, os scouts deles vão trazendo jogadores, e depois há uma parceria em que eles vêm cá treinar e os nossos têm alguma qualidade mas não a suficiente para aqui mas têm qualidade pela idade para outros clubes, acabam também por ir para lá, e há esta interligação (Entrevistado 6).

É importante para aumentares a tua base de recrutamento de jogadores, agora tu só consegues isso se fores um clube que tenha uma marca forte, por exemplo o nosso clube consegue ter aqui na zona 3 acordos, o que permite ter uma base de recrutamento maior, além dos jogadores que temos aqui na academia que estamos a promover, além do ponto de vista financeiro também do ponto de vista desportivo, temos uma base de recrutamento maior onde qualquer jogador que se vá destacando rapidamente vais buscar. Agora só tens uma maior capacidade de fazer isso se tiveres uma marca forte, ou a nível distrital ou a nível nacional no caso de outros clubes (Entrevistado 7).

A ligação entre um jogador e o clube é de muita importância para os seus dirigentes, visto que se a mesma for muito grande a probabilidade de o jogador abandonar o clube será muito menor, algo que permite ao mesmo segurar os seus maiores ativos independentemente do interesse de outros clubes, possivelmente de maior dimensão. Por isso, os recrutadores tentam que a fidelização dos mesmos comece desde muito cedo, para anos mais tarde a ligação emocional ser tanta que se sobreponha a eventuais propostas de outros clubes:

Eu acho que o clube tem de ter os melhores jogadores e vai ter de ir buscar os melhores jogadores, quanto mais cedo nós os formos buscar e fidelizá-los melhor. Eu defendo que se um jogador entrar no clube, e falando a nível distrital perto daqui, entrando aos 9 anos, aos 14/15 está tão fidelizado com o clube que depois para trocar o clube só se for para um clube de outra dimensão, sendo que em Portugal só existem 3 ou 4 com maior dimensão que este. Portanto o clube está sempre no top 5 da formação em Portugal, por isso não acredito que o troquem por outro clube (Entrevistado 6).

Os acordos feitos com outros clubes permitem que ainda mais jogadores estejam a representar aquele que é o clube “mãe”, fazendo com que um número ainda maior de atletas esteja a ser fidelizado. Assim, caso um jogador desses clubes se destaque, a facilidade de recrutar o mesmo para a academia principal será muito maior, visto que este já tem uma ligação muito forte do clube: “É uma parte fundamental do crescimento da marca, permite que os jogadores estejam a jogar noutros clubes mas a representar este, e assim estamos a fidelizar os jogadores aquilo que é a emoção de jogar aqui” (Entrevistado 7).

## **4.2 Infraestruturas**

### ***4.2.1 Importância das infraestruturas***

Um dos aspetos mais relevantes na escolha dos jogadores entrevistados relativamente ao clube onde estão a jogar são as infraestruturas, particularmente a academia onde estes vão treinar e jogar, uma vez que os atletas reconhecem a sua importância e o impacto das mesmas:

Foi literalmente das coisas senão a mais importante. Temos uma espécie de balança, e um peso forte é mesmo a academia, as condições e o rigor que isto tem, e pronto acho que foi o que me levou a escolher vir para aqui (Entrevistado 1).

Um atleta mencionou a importância que as instalações podem ter no seu desenvolvimento enquanto jogador: “Uma equipa de 2ª divisão não vai ter as instalações de uma equipa de 1ª. É mais fácil a escolha das instalações que nos providenciam um melhor desenvolvimento no desporto do que as que não” (Entrevistado 5).

Os jogadores admitem a influência que este parâmetro teve na sua decisão, “Eu acho que me influenciou muito o vir para aqui” (Entrevistado 3), até porque as infraestruturas são um dos únicos pontos cujo estes tiveram acesso e conhecimento antes da entrada no clube, sendo então um fator muito significativo e impactante na sua escolha: “Nós quando vamos para um clube não conhecemos equipa técnica nem nada, portanto principalmente é o que mais interessa” (Entrevistado 4).

Esta importância dada às infraestruturas por parte dos atletas é reconhecida por parte dos dirigentes e recrutadores:

É decisiva. É um dos critérios mais decisivos (...) as infraestruturas são decisivas porque além de recrutes depois também convém fazer um bom desenvolvimento desse recrutamento, e as academias são fundamentais para fazer um bom desenvolvimento dos jogadores e do modelo de negócio (...) só consegues crescer se tiveres uma boa infraestrutura, uma boa academia, e é por isso que os outros grandes clubes do país o fizeram (Entrevistado 7).

Tendo boas infraestruturas, o desenvolvimento dos atletas será melhor pois terão melhores condições de treino, o que leva a que o seu rendimento possa ser otimizado ao máximo.

Em particular, um dirigente afirma que a obtenção de resultados, principalmente a longo prazo, está dependente das infraestruturas de um clube, que quando providenciam as condições

necessárias levam a um crescimento sustentado do mesmo:

(...) para fazer um bom trabalho de crescimento é preciso suporte, material e condições necessárias para o fazer. A curto-médio prazo ainda dá para ter resultados (desportivos, na perspectiva do clube, e a nível de desenvolvimento individual e coletivo), mas a médio-longo prazo é difícil sustentar o crescimento e a dificuldade. Eu tinha um treinador que dizia “quando o clube está em obras é bom sinal”, é sinal que as coisas estão a evoluir e a andar para a frente. Portanto as infraestruturas são o primeiro critério fundamental para pudermos crescer e por aí fora, portanto é decisivo, ou tens ou não tens (Entrevistado 7).

Sendo as infraestruturas um fator tão crucial na decisão dos jogadores se juntarem a um clube, a inexistência das mesmas poderia ter sido um entrave para a vinda dos mesmos: “(caso não existissem instalações deste nível) Provavelmente não (viria), talvez fosse para um clube mais perto de casa” (Entrevistado 2).

#### **4.2.2 Departamentos e residência**

Os departamentos clínicos, como o médico e o de nutrição, e os de performance, como o ginásio, têm cada vez mais impacto naquilo que é o desenvolvimento dos jogadores, na medida em que a qualidade dos mesmos foi muito valorizada pelos atletas no processo de decisão:

O ginásio é uma coisa fundamental hoje em dia e nem todos os clubes têm oportunidade de ter, e quando vim para aqui vi que o clube tinha um bom ginásio, um departamento clínico bem estruturado e com margem de progressão, acho que isso ajuda muito a mim como jogador a melhorar fisicamente, que é a parte mais importante do jogo hoje em dia e isso tem uma influência na minha carreira (Entrevistado 2).

Por isso, os dirigentes consideram fundamental mostrar aos atletas o espaço de treino e todos os departamentos aos seus dispor, para que estes possam conhecer melhor as

infraestruturas que irão encontrar caso se juntem ao clube:

O espaço físico é importante, e depois eu acho que é importante a sinceridade, mostrar aquilo que é o dia a dia da academia nos diferentes departamentos, no sentido do departamento de psicólogo, departamento de nutrição, temos um clube que tem esse tipo de departamentos, que são extremamente importantes para eles perceberem que têm esse acompanhamento (Entrevistado 6).

O facto de as infraestruturas serem o local de residência de alguns dos atletas significa também que estes não teriam a possibilidade de jogar no clube caso as mesmas não existissem: “(...) por exemplo a residência aqui, onde eu vivo. Se não tivesse a residência eu não vinha para aqui” (Entrevistado 2). Outro disse: “(...) muitas das vezes os jogadores vão para clubes longe de casa e é bom ter uma academia com residência para viver” (Entrevistado 4).

As condições da mesma foram também muito elogiadas pelos jogadores, tendo então um impacto positivo na decisão dos jogadores de se juntar ao clube: “(...) na minha opinião é das melhores do país, e como moro aqui não me falta nada, já saiba que vinha para a residência, tem um grande residência, boas instalações e foi mais por isso que vim” (Entrevistado 3).

#### **4.3 Fatores pessoais a considerar por parte do jogador**

##### ***4.3.1 Capacidade de acompanhamento e desenvolvimento desportivo e social***

Um fator muito valorizado pelos atletas foi o acompanhamento e plano de desenvolvimento que lhes foi apresentado na primeira reunião com o clube, algo que os fez sentir que iriam crescer não só como jogadores mas também como pessoas:

Os prós foi estar a desenvolver-me muito mais, quando se sai da casa dos pais desenvolves-te muitos mais, aprendes a ser mais autónomo e isso ajuda-te muito mais. Depois futebolisticamente vais para um clube muito melhor, vais desenvolver-te muito mais fisicamente e psicologicamente vais-te preparar muito melhor e acho que te vai ajudar a ser

muito melhor jogador e pessoa (Entrevistado 3).

Os recrutadores reforçam este ponto, já que o foco passa sempre pelo desenvolvimento desportivo dos atletas, tendo sempre em conta um primeiro período de adaptação para depois maximizar o rendimento e as potencialidades de cada um. Inicialmente, o plano de desenvolvimento será traçado e apresentado ao jogador, para que o mesmo consiga perceber aquele que é o caminho que o clube traça para o seu percurso desportivo:

(...) e o que ele pode melhorar estando 2 ou 3 meses aqui no clube. Vamos fazendo, eu costumo dizer, fazer uns desenhos e mostrar o caminho dele na época desportiva e nas épocas seguintes, porque quase sempre também quando vamos contratar os jogadores, dificilmente nestas idades nós contratamos por 1 ano, queremos sempre no mínimo 2 que é para perceber aquilo de que o jogador é capaz ao final dos 2 anos, porque sabemos nós que o primeiro ano é de muita dificuldade, então quem vem de fora como muda as suas rotinas, há ali 2/3 meses em que se estão a habituar aquilo que é o clube, portanto nós temos de ter alguma paciência e dificilmente nós damos 1 ano, quase sempre é 2 anos para pudermos ter já uma ideia definido daquilo que são as qualidades do jogador (Entrevistado 6).

Temos é de nos focar muito mais no desenvolvimento desportivo. Quando dizem que ser jogador de futebol é muito difícil, mas então ser um bom engenheiro é fácil? Ser um bom advogado é fácil? Não, porque devido ao processo formativo que teve até chegar ali foi preparada de tal forma, e no futebol é a mesma coisa. Quanto melhor for o processo formativo desde os 11 12, 13, 14 mais preparado ele vai chegar (Entrevistado 7).

#### **4.3.2 Maior nível competitivo e objetivos pessoais**

A elevação para um patamar competitivo mais elevado, até pelos objetivos pessoais de cada um, foi também um fator indispensável no recrutamento dos jogadores, que naturalmente querem progredir e jogar com os melhores para serem os melhores. Estando num clube que joga nas divisões mais alta do país, os atletas poderão competir contra os adversários mais completos, sendo que se os escalões acima, particularmente a equipa sénior, estiverem também no patamar competitivo mais alto, a possibilidade de lá chegar é um fator muito significativo para os jogadores, que naturalmente têm esse desejo e ambição de abraçar o desafio: “Vantagens ia jogar num escalão mais velho, vim para aqui com 17 anos e ia jogar nos sub-19, e sempre me disseram que o campeonato do Norte era mais competitivo” (Entrevistado 4). Outro disse: “Eu preferia sempre, e punha em causa, ser o clube de 1ª divisão, para jogar numa divisão melhor. (...) eu tenho objetivo de chegar à 1ª liga, e este era o caminho mais rápido para eu alcançar isso” (Entrevistado 5).

#### **4.3.3 Distância entre a família e amigos**

O recrutamento de jogadores, mesmo que seja apenas a nível nacional, implica muitas vezes a saída de casa dos atletas, obrigando a uma mudança de vida brusca onde vão viver para academias ou residências longe da família e amigos, fator que foi de longe o mais mencionado e aquele que os atletas consideram como o maior “contra” de se juntar a um clube pois o fator emocional e a ligação com a família e amigos é algo muito importante, especialmente nas idades mais jovens, o que é o caso destes jogadores:

Os contra é logo ficar longe da família, ainda por cima com a idade que eu tinha, 13 quase a fazer 14. Pronto, ficar afastado da família, e se correr mal o que é que vou fazer, estou longe dos meus pais. (...) Quando saí pela primeira vez de casa, a parte sentimental salta mais à vista, e a minha mãe então não concordava, até porque era muito novo (Entrevistado 1).

Ainda assim, a grande maioria deles achou a adaptação relativamente fácil na vinda para o clube, especialmente por vários deles já terem experienciado esta situação noutros clubes ou pelos colegas os ajudarem a lidar com ela, facilitando o processo e tempo de adaptação:

Sair de casa eu já estava habituado porque para o meu clube anterior já tinha saído, por isso para mim habituar-me foi tranquilo, nada de mais. As pessoas ajudaram-me muito no processo de adaptar, o nosso tutor da casa era 5 estrelas, era tipo um pai basicamente, e ele ajudou-nos muitos (Entrevistado 2).

Acho que foi um processo até extremamente fácil, sendo assim a minha primeira experiência fora, os meus colegas já estiveram assim noutros clubes, já estiveram fora de casa, mas acho que me adaptei bem, nunca tive aquele espaço em que nunca tivesse ninguém e me lembrasse dessas coisas de estar fora de casa e ter saudade, mas por acaso adaptei-me bem, as pessoas são todas muito simpáticas e foi fácil a adaptação (Entrevistado 3).

Dois dos entrevistados têm a particularidade de serem irmãos, levando um deles a questionar-se a si próprio se o processo de adaptação foi mais fácil por ter sempre o seu irmão a seu lado, e se caso este não tivesse presente, se sairia na mesma da casa dos pais para ingressar numa academia de futebol:

Acho que por causa do meu irmão foi sempre mais fácil, porque para cada lado que íamos íamos sempre juntos, tinha sempre alguém para me apoiar, tanto eu como ele a mim, se fosse sozinho talvez sentisse mais a falta de um membro da família para dar apoio (...) Eu acho que já me fiz essa perguntas imensas vezes, se teria sido diferente sem ele, e não sei responder bem. Agora que tenho mais maturidade talvez conseguia, mas quando tinha 14 anos e saí de casa pela primeira vez acho que não. Se calhar conseguia mas ia sempre sentir aquela falta. Eu pergunto sempre a mim se fazia escolhas diferentes sem ele, mas acho que ia, mesmo que lidasse com as coisas com mais pressão e ia ser mais independente (Entrevistado 5).

Pela questão de estarem longe de casa, os jogadores nesta situação requerem um cuidado especial por parte de todos os funcionários do clube, algo que vários atletas referiram como uma das razões para se adaptarem tão bem:

(...) os meninos de mais longe estão aqui na residência, tratam-nos como se fossemos filhos, dão-nos alimento, dão-nos cama, dão-nos tudo portanto não tenho nada a apontar. Também por exemplo, quando estamos doentes ou algo do género, dão-nos chás e essas coisas assim do género (Entrevistado 1).

Os dirigentes têm sensibilidade relativamente às dificuldades apresentadas pelos jogadores, uma vez que afirmam que o processo de adaptação leva algum tempo, mais para uns do que para outros, mas que com o devido cuidado e acompanhamento, em poucos meses o jogador estará pronto para começar a ser potencializado ao máximo:

Obviamente que temos de ter um acompanhamento diferente, primeiro porque saem do espaço familiar, e depois saem do espaço escolar, ou seja, a vida muda completamente (...) Depois, as residências são extremamente importantes, haver um acompanhamento nas residências, felizmente o clube nesses aspeto cada vez mais está melhor, e obviamente que depois deste espaço, na primeira e segunda semana sempre com os psicólogos a acompanhar porque um jogador com 16 anos sair do espaço familiar e do espaço dos amigos, vir para uma cidade completamente diferente, os primeiros tempos têm de ser de alguma paciência, porque nem a escola naqueles primeiros tempos as notas vão ser boas, nem no futebol naqueles primeiros tempos vamos conseguir potencializar ao máximo as características daqueles jogadores, porque sabemos que o jogador mentalmente ainda está algo frágil, depois com a confiança de que as coisas vão correr bem, com o nosso acompanhamento, ao fim de dois três meses eles já começam a ter o rendimento que nós desejamos, agora sabendo que existe sempre um espaço de dois três meses bastante complicados, mas por isso é que estamos cá para ajudar os jogadores a ambientarem-se o mais rápido possível, quer aos

treinadores, quer aos funcionários do clube, quer a toda uma dinâmica que existe para esses mesmos jogadores (Entrevistado 6).

Mesmo tendo em conta este primeiro período de adaptação, um dirigente em particular afirma que cada vez mais facilmente os atletas se adaptam à realidade dos clubes, mesmo vindo de outros países, até porque as barreiras linguísticas são cada vez menores:

É um processo cada vez mais fácil porque é um mercado global, os miúdos cada vez mais falam inglês e torna-se mais fácil, as próprias experiências de outros no passado mais recente, jogadores que saem para os grandes clubes e vêm das américas para a Europa, e da África e da Ásia para a Europa, isso facilita tudo mesmo em termos de construção social de uma família (...) O que é que isto obriga, obriga que o clube esteja preparado para poder acolher esses jogadores, tem a ver com a habitação em que o jogador vai viver, tem a ver com as condições associadas, a água, a luz, o gás, a alimentação, o acompanhamento social e escolar, e os clubes já estão preparados para isso, neste momento parece-me uma coisa muito normal e natural, e em Portugal então é uma coisa mesmo pacífica (...) porque recebemos muitas pessoas do estrangeiro, e temos essa capacidade. Miúdos de 16, 17, 18 anos é muito natural sair de um país e adaptarem-se à realidade de lá, a capacidade de adaptação de um jogador é muito grande relativamente àquilo que aconteceu no passado, mesmo com seniores (Entrevistado 7).

Os dirigentes sabem deste entrave da distância para com a família e os amigos, até porque têm muitas das vezes de fazer o papel de substituição das figuras parentais, sendo eles os responsáveis pelos menores de idade, tendo a responsabilidade de se certificarem que não falta nada aos miúdos, independentemente da sua necessidade, fazendo simultaneamente uma boa educação desportiva e social:

(...) portanto os pais confiam-nos o menores de idade, e aí nós temos de ter uma oferta formativa que seja capaz de responder a estas necessidades de nós nos estarmos a substituir aos pais naquilo que é uma educação desportiva e não só, educação social também é fundamental, terem comportamentos de educação e de respeito, trabalhar em equipa, respeitar os horários, e depois também noutras áreas, educação de alimentação, a educação da parte clínica, saber não se auto medicar, saber quando tiver uma lesão quem é o responsável por essa área, e por aí (Entrevistado 7).

Um jogador revelou que aspetos como a pressão ou a saída da sua zona de conforto pesaram um pouco na sua decisão de se juntar ao clube, mas ultimamente decidiu que era uma grande oportunidade que teria de agarrar para alcançar os seus objetivos: “(...) aquele receio de pronto, sou jovem, pensar que não sou capaz de lidar com isto sozinho e a pressão. (...) era dar um passo grande na minha carreira, sair da minha zona de conforto” (Entrevistado 1).

#### **4.4 Educação desportiva e extrafutebol**

##### ***4.4.1 Oferta formativa e educação desportiva***

A oferta formativa disponibilizada aos atletas foi também muito apelativa, pelo que o projeto apresentado foi também muito convincente. A promoção desta oferta formativa e consequentemente desenvolvimento do atleta a nível desportivo parece ser um fator deveras pertinente para os jogadores e que estes têm muito em consideração: “Um pró foi o projeto para o futuro que me apresentaram, era um clube que estava a crescer e que eu sabia que ia subir ainda mais” (Entrevistado 2).

Um recrutador em particular reforçou a importância de os atletas terem uma boa educação desportiva e social:

(...) a mim o que me interessa, enquanto diretor desportivo, é que o jogador construa uma boa educação desportiva, características semelhantes do que é ter uma boa educação social,

educação, respeito, adaptabilidade, por exemplo nos horários, porque no futebol são diferentes do que são na escola ou em casa, aqui é nós construirmos esse caminho e o jogador saber estar nele, se o jogador faz x na escola mas aqui é um tipo impecável, educado, cumpre sempre as regras, desde que não seja uma coisa extremamente grave, vamos respeitando aquilo que é a particularidade da idade e comportamentos que se calhar são mais normais na idade dele, nós aqui podemos reforçar os comportamentos dele mas se fizer algo mau na escola tem de ser castigado lá e não cá. O que nós realmente procuramos é uma boa educação desportiva, respeito, foco, disponibilidade física, atenção, comportamentos posicionais (Entrevistado 7).

#### ***4.4.2 Benefícios de um estudo articulado***

A grande maioria dos jogadores entrevistados foi da opinião de que uma vertente de estudo articulado direcionado para o futebol seria extremamente benéfica para o seu desenvolvimento desportivo, até porque como o objetivo de muitos deles é ser jogador profissional de futebol, este seria um passo a dar nessa direção, nomeadamente no que diz respeito a conhecerem melhor o seu corpo ou aspetos e conceitos táticos que devem dominar: “Sim acho que seria benéfico conhecer melhor o meu corpo e como ele funciona. (...) taticamente temos sempre alguma coisa a melhorar, e eu como tenho idade de júnior ainda preciso de melhorar muita coisa, e ia ajudar muito” (Entrevistado 3).

Os dirigentes entrevistados são da mesma opinião dos atletas, mas reforçam muito mais as vertentes logísticas que este tipo de estudo poderia trazer. Através de horários adaptados às realidades das academias de futebol, os atletas dedicariam muito mais do seu tempo ao futebol e consequentemente desenvolver-se-iam muito mais, pois a sua disponibilidade física e mental para as atividades desportivas seria também muito maior do que depois de um dia inteiro de aulas. Em termos técnicos, físicos, táticos e mentais o jogador subiria a um patamar que num ensino regular nunca poderia ser alcançado, ou pelo menos dentro do mesmo espaço temporal:

Criar uma vertente de estudo articulado como existe para a dança e a música mas para o futebol, onde os atletas estariam o dia todo envolvidos numa dinâmica direcionada para o desporto e a área. A evolução do jogador seria completamente diferente. Os jogadores da formação normalmente só chegam à academia no final do dia, já com uma carga de escola em cima ou outras atividades, ou seja, já vêm desgastados, e com o estudo articulado estariam muito mais disponíveis fisicamente e mentalmente para o seu desenvolvimento como jogadores, podendo assim obter um conjunto de informações importantes sobre o futebol (Entrevistado 7).

A escola tem a particularidade temporal de estar lá sempre em qualquer altura das nossas vidas, sendo que os dirigentes reforçam o facto de o futebol ter uma janela minúscula para o nível de elite, o que leva a que tenha de ser uma escolha prioritária caso os atletas pretendam ter uma carreira desportiva:

Os estudos tradicionais esperam, enquanto para ser um atleta de elite temos uma janela muito pequena, portanto seria importante maximizar o tempo disponível que o atleta tem para alcançar este objetivo, e se porventura não conseguir, a escola estará sempre à espera dele no final caso este queira voltar. A escola ocupa demasiado tempo do dia dos atletas, deixando assim o futebol para segundo plano e não deixando os atletas se desenvolverem até ao seu máximo potencial. As bases são fundamentais para mais tarde no futebol o atleta ter todas as noções nas diferentes tarefas que desempenha, e daí a importância desta educação desportiva alternativa. Para além disso o desporto tem vários benefícios que ajudam os atletas a serem socialmente ativos, melhores pessoas, fisicamente e mentalmente (Entrevistado 7).

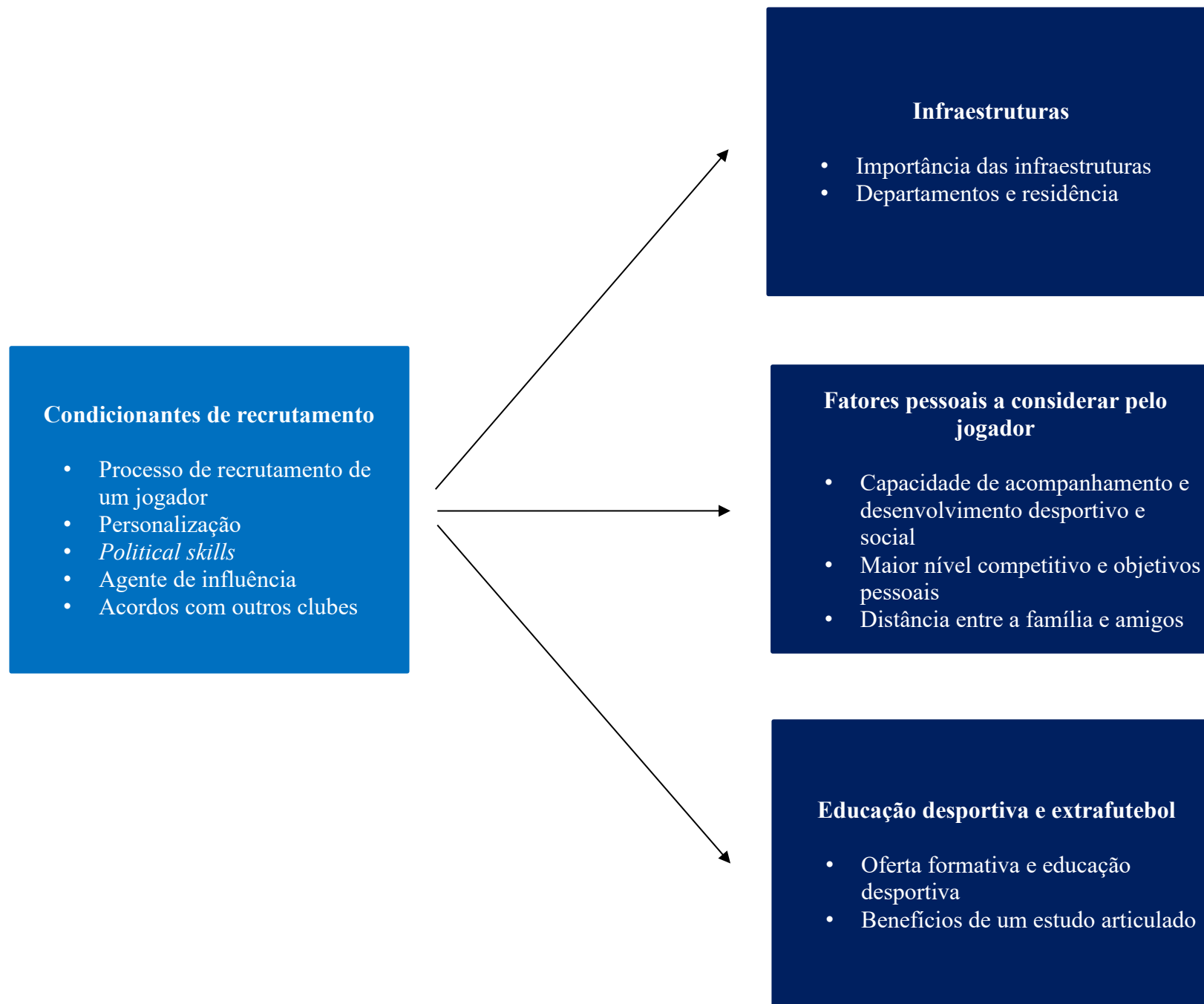
O futebol e o ser futebolista são um ramo e uma profissão como outra qualquer, requerendo tempo e dedicação como todas as outras, pelo que se nas outras áreas há formação específica para as mesmas, no desporto o caminho deve ser igual:

Muitas vezes dizem que ser jogador de futebol é difícil, mas ser um bom profissional em qualquer área é difícil, e como nas outras áreas é necessário preparar as pessoas para os desafios que mais tarde vão enfrentar, no futebol devia de ser igual. O tempo que se dedica ao futebol em comparação com o que se dedica a outras eventuais profissões é muito pouco, portanto o ensino articulado faria toda a diferença naquilo que seria o desenvolvimento do jogador, tanto a nível físico, com a performance, técnico, tático e mental. Deste modo o jogador poderia também trabalhar as suas componentes com maior tempo de descanso e de forma mais prolongada em vez de trabalhar as mesmas num espaço de tempo pequeno após a escola. Em vez de trabalhar 1 hora e meia ou 2 horas após a escola, teremos os jogador durante 3 ou 4 horas, com intervalos para descanso, a trabalhar no seu desenvolvimento, e a crescer muito mais rapidamente (Entrevistado 7).

A maioria dos jogadores encarou a possibilidade de ingressar num estudo articulado de forma positiva, tendo alguns referido que é o caminho certo se querem apostar tudo no futebol:

No momento que eu estou eu ia, porque na minha cabeça, eu já estou mentalizado que não vou seguir com a escola, e se neste momento eu tivesse a oportunidade de apostar tudo no futebol eu fazia isso. Teria mais conhecimento há cerca do futebol e talvez fosse melhor jogador por causa disso, não tanto em níveis técnicos mas mais mentalmente e taticamente (Entrevistado 5).

Dois dos atletas entrevistados, apesar de considerarem a vertente como benéfica para o seu desenvolvimento desportivo, foram cautelosos na sua resposta, pois caso o estudo articulado condicionasse a sua ida para a universidade seria uma opção que poderia não ser a mais indicada para eles: “Depende, por exemplo se não desse saídas para a universidade se calhar não porque tenho ideias de ir” (Entrevistado 2). Outro disse: “Acho que não. Porque se calhar aqueles que querem ir para desporto depois do secundário faz sentido, mas quem não for e quiser ir para a universidade não” (Entrevistado 3).



**Figura 6** - Modelo sobre os fatores de maior relevância para os jogadores no processo de recrutamento para uma academia profissional de futebol

## 5. Discussão

O grande objetivo do estudo passa por perceber quais são os fatores de maior relevância para os jogadores no processo de recrutamento para uma academia profissional de futebol, ajudando os recrutadores a compreender de que modo podem influenciar os atletas de forma positiva, levando a que estes tomem a decisão de se juntar ao seu clube.

Interpretando os resultados obtidos, é possível propor o modelo exposto na página anterior (ver Figura 6), interligando todas as condicionantes de recrutamento com as infraestruturas, os fatores pessoais a considerar pelo jogador e a educação desportiva e extrafutebol. Cada um destes pontos tem algum tipo de influência no processo de recrutamento de um jogador, pois impactam diretamente o seu desenvolvimento e rendimento desportivo, assim como possivelmente a sua vida pessoal.

A grande diferença do modelo proposto em comparação com o apresentado por Magnusen et al. (2014), é a interligação direta das condicionantes de recrutamento com os fatores importantes para os jogadores neste processo, pelo que no segundo acaba por haver uma separação entre estas duas nuances, o que complica a interpretação e não indica claramente que existe uma ligação entre todos os pontos. O modelo desta investigação parte do princípio de que determinadas condições são definidas à partida fruto do processo natural de recrutamento, incluindo fatores que variam consoante atletas, recrutadores, pais, empresários e agentes de influência, indo então depois ao encontro dos fatores que os clubes podem melhorar de modo a serem mais apelativos para os jogadores aquando do seu recrutamento inicial, como as infraestruturas e ofertas formativas.

Existe também uma diferenciação naquilo que é o alvo de ambos os *frameworks*, pelo que o de Magnusen et al. (2014) é direcionado para atletas universitários, logo a importância de fatores académicos como bolsas de estudo serão muito maiores do que nesta investigação, pois ao contrário dos Estados Unidos da América, o desporto em Portugal está muito distanciado da vertente académica, fazendo com que os dois não estejam conectados diretamente nem tenham impacto um no outro. Tirando esta grande diferença, os fatores desportivos são algo semelhantes, assim como os externos, que nesta investigação são denominados por pessoais.

## **5.1 Condicionantes de recrutamento**

### **5.1.1 Processo de recrutamento**

Começando pelo próprio processo de recrutamento de um jogador, a divisão feita pelos entrevistados acontece numa fase muito inicial do processo, uma vez que os procedimentos efetuados são muito padronizados e com pouco espaço de manobra. As faixas etárias têm muita influência nos canais de comunicação utilizados, assim como nas estratégias definidas pelo clube, sendo que nos atletas mais jovens o primeiro contacto é feito junto dos pais ou encarregados de educação, e nos atletas mais velhos junto do seu empresário ou representante.

Após esta primeira interação, ao haver uma abordagem por parte do clube, deve-se considerar se existe ou não relação prévia com a entidade representante, visto que é bastante normal os clubes trabalharem com os mesmos empresários caso estes representem vários atletas do clube. Logo aqui pode haver uma grande diferença naquilo que será a primeira abordagem com o atleta, pois se já tivermos trabalhado anteriormente com o empresário, já haverá algum nível de confiança entre ambas as partes, pelo que este já será mais um parceiro no que toca a convencer o jogador a se juntar ao clube, pois já o fez previamente com outros jovens. Quando o representante são pais ou encarregados de educação com quem não tenhamos ligações prévias, é crucial demonstrar um maior cuidado naquilo que é a forma como os abordamos, pois não existe aquele nível de confiança que já existe com alguns empresários, portanto, algumas burocracias e procedimentos, que normalmente já estão definidos com os empresários pois já estão habituados a trabalhar connosco, não são conhecidos, pelo que é importante dar a conhecer os mesmos para que tanto ao atleta como quem o representa sejam convencidos e tenham noção daquilo que é o plano e projeto definidos para o mesmo, indo então ao encontro das descobertas feitas em estudos anteriores (Magnusen et al., 2011). O envolvimento dos pais nesta fase é muito comum, até porque, da perspetiva dos próprios é uma oportunidade para interagir com os filhos e estar presente nas suas experiências, apoiando-os nos momentos mais difíceis e ajudando-os a lidar com situações que estes não estão habituados ou se sentem desconfortáveis (Wiersma & Fifer, 2008).

### **5.1.2 Personalização**

Segundo a literatura, cada abordagem feita pelo clube é diferente seja de uma forma ou de outra, logo a estratégia em cada caso deverá também ser diferente e adaptada ao atleta em questão (Ferris et al., 2007). Os recrutadores entrevistados reconhecem esta nuance, dado que os próprios jogadores sentiram que o clube teve o cuidado de perceber aquilo que os mesmos queriam para a sua vida e carreira, o que permite traçar o seu caminho de forma mais clara. Esta capacidade de o clube tentar relacionar-se e perceber o atleta é de extrema importância, pois é um esforço que é valorizado pelos jogadores, que sentem que realmente estão num lugar onde são pretendidos. Caso o processo fosse algo muito institucional, os atletas sentiriam que eram “apenas mais um”, que tudo o que lhes foi dito foi só uma repetição do que aconteceu com todos os outros, mas sendo algo personalizado, demonstra que o clube teve o cuidado de perceber os reais objetivos do jogador e enquadrá-los com os do clube, fazendo com que a união entre ambos fosse uma situação favorável para as duas partes. Cada atleta precisa de um acompanhamento diferente, as necessidades de um nunca serão exatamente as de outro, portanto, esta adaptação e personalização da abordagem por parte do clube é fundamental não só para atrair o jogador num primeiro momento (Fiske & Taylor, 1984) mas também para que o seu desenvolvimento e rendimento no clube seja maximizado. Geralmente, nas idades mais jovens os atletas são da região e não requerem qualquer tipo de necessidades adicionais, mas alguns atletas mais velhos vêm-se obrigados a se deslocar grandes distâncias para jogar no clube, algo que pode requerer disponibilização de transporte ou até mesmo de residência e escola, no caso de jogadores muito distanciados. É essencial demonstrar ao atleta que o clube está disponível e preparado para suportar estas suas necessidades, providenciando todas as condições que o mesmo necessita para ter um bom desenvolvimento desportivo e social (Magnusen et al., 2014)

### **5.1.3 Political skills**

Qualquer bom recrutador deve possuir *political skills*, ou seja, a “habilidade de efetivamente compreender os outros no trabalho e usar esse conhecimento de modo a influenciar os outros a agir de modo a contribuírem para os objetivos pessoais ou organizacionais” (Ferris et al., 2005 p. 127), para que seja mais fácil persuadir e convencer os melhores atletas a se juntarem ao nosso clube. Tendo em conta as características consideradas essenciais para Ferris et al. (2005), nomeadamente astúcia social, influência interpessoal,

habilidade de *networking* e aparentar sinceridade, as duas primeiras foram muito reforçadas pelos entrevistados, que naturalmente adaptaram as mesmas ao seu contexto de trabalho com jogadores jovens. No mundo do futebol as vivências e experiências ao longo da carreira são consideradas muito importantes, pois ao longo dos anos os cenários tendem-se a repetir, logo alguém que coexista neste meio durante anos estará naturalmente melhor preparado e acomodado a todas as situações do dia a dia que um gestor desportivo pode vir a ter de lidar. É necessário ter sensibilidade tendo em conta as faixas etárias dos atletas, que estão numa idade onde têm tendência a cometer mais erros, assim sendo, é fundamental ter alguma paciência ao lidar com determinados comportamentos ou hábitos. Apesar de todas as experiências ou feitos na área, os gestores devem estar dispostos a aprender e a adquirir mais conhecimento, até porque com o passar do tempo existirão novas formas de gestão e liderança que podem ser benéficas para um ramo onde tendencialmente os protagonistas tendem a ficar presos a procedimentos que usaram no passado, portanto, é necessário haver esta consciencialização e predisposição para melhorar, contando que todas as formações feitas serão benéficas e terão um impacto positivo no nosso desempenho enquanto líder e gestor.

Na primeira fase de negociações, a literatura indica que a adaptação do recrutador é fundamental (Ferris et al., 2007), pelo que os *political skills* são muito importantes para o mesmo identificar qualquer tipo de sinais ou comportamentos característicos por parte do representante do atleta, que por uma ou outra razão pode ter ficado descontente ou desconfortável com alguma situação. É por este motivo que é importante trazer o jogador e os pais ou empresário para um ambiente controlado pelo clube, onde todo o processo de negociação será mais fácil pois estaremos no nosso ambiente, que é crucial para demonstrar as condições e a realidade com que o atleta se deparará. Os empresários estão mais direcionados para a vertente desportiva e geralmente já têm conhecimento do contexto onde irão colocar os seus atletas, mas os pais dos jogadores muitas vezes desconhecem o mundo do futebol e as suas particularidades. Alguns pais podem ser muito preocupados com a vertente académica do seu filho, e, por isso, o recrutador deverá adaptar o seu discurso neste mesmo sentido, reforçando a importância que o clube dá à educação dos atletas fora da academia, algo que será muito valorizado pelos pais do jogador. Pelo contrário, outros pais podem apenas olhar para a vertente desportiva, pelo que o recrutador deverá também saber encontrar as melhores estratégias que apresentem da melhor forma o projeto de desenvolvimento definido pelo clube para o atleta. A flexibilidade e compreensão social do recrutador mencionada será fundamental nestes pequenos detalhes que podem significar o fecho ou não de uma negociação, sendo consistente com investigações anteriores (Treadway et al., 2012), pelo que a adaptação do contexto para uma

situação mais favorável é decisiva neste processo.

#### **5.1.4 Agente de influência**

Literatura prévia indica que como qualquer outra pessoa, os atletas têm alguém que influencia as suas decisões (Magnusen et al., 2014), particularmente na escolha do clube para onde vão jogar, e no mundo do futebol o chamado agente de influência acaba por recair sempre sobre os pais ou o empresário. Os resultados obtidos demonstraram que neste ponto a preferência acaba por variar de jogador para jogador, uma vez que uns têm mais em consideração a opinião dos pais, pela sua ligação umbilical, e outros a opinião do empresário, tentando ser um pouco mais racionais e ir ao encontro dos conselhos de alguém que trabalha diariamente na área. Os empresários não controlam as decisões dos jogadores, mas aconselham os mesmos de modo a maximizar recursos, seja a nível pessoal, do ponto de vista do clube ou do jovem que representam (Rossi, 2018). É determinante que haja aqui um balanço emocional por parte dos atletas, que muitas vezes, fruto da idade e adolescência, são algo precipitados nas suas decisões, portanto, é essencial ouvir as opiniões de ambos os lados para que a decisão tomada seja a mais acertada (Magnusen et al., 2014).

#### **5.1.5 Acordos com outros clubes**

Por último, os acordos com outros clubes, que têm grande importância para os recrutadores entrevistados, que visam o impacto que têm no processo de recrutamento muito antes de o jogador ser sequer referenciado. Ao termos ligações com outros clubes, mais jogadores estarão sobre a nossa alçada, fazendo com que a nossa rede de conhecimento e observação seja muito maior do que se operássemos individualmente, podendo então ter um vasto conhecimento de uma região em particular e de mais zonas a nível nacional e internacional como anteriormente foi referido noutros estudos (Littlewood et al., 2011). Os resultados demonstram que a utilização destes acordos também pode ser muito importante na fidelização, pois os clubes satélites geralmente representam o clube mãe utilizando o mesmo símbolo e equipamentos, dando a sensação aos atletas de que estão a representar o clube, mesmo que não estejam a jogar na academia principal. Mais tarde, caso a evolução e desenvolvimento de determinado jogador seja muito boa e tenhamos a intenção de o colocar na academia principal, todo o processo de recrutamento e persuasão não será necessário, visto que já foi feito ao longo de todos os anos de fidelização que foram feitos junto do jogador num dos nossos

clubes satélites, especialmente nos estrangeiros como a literatura indica (Clemente, 2018). Podemos considerar o processo de fidelização como um manto protetor com que o clube se protege, abraçando o jogador e criando uma ligação emocional tão forte que se algum dia o mesmo já tiver capacidade para jogar a um nível mais elevado, o nosso clube será sempre a primeira opção do atleta. Em suma, os acordos com os outros clubes são uma boa forma de maximizar a nossa rede de *scouting* (Littlewood et al., 2011), mantendo sempre jogadores cujo potencial pode um dia ser do nível da nossa academia, transição que será facilitada pela relação e fidelização que fomos procriando ao longo do tempo com o jogador através do clube satélite por onde passou.

## **5.2 Infraestruturas**

### **5.2.1 Importância das infraestruturas**

As condicionantes de recrutamento estão diretamente interligadas com as infraestruturas pois estas são dos únicos fatores que os jogadores conseguem ver antes de se juntarem a uma equipa (Magnusen et al., 2014), e visto que normalmente não conhecem a equipa técnica, o peso destacado para as infraestruturas acaba por ser ainda maior pois é o único fator de medição à vista. Nas idades mais jovens são os pais quem prestam mais atenção a este aspeto, mas à medida que se tornam adolescentes os atletas começam também a valorizar a qualidade das instalações. É nestas condições que os atletas trabalham diariamente, logo o seu desenvolvimento será automaticamente condicionado pelo nível das mesmas, sendo que o facto de as instalações, tal como é referido na literatura (Sia & Ming, 2010), serem melhores ou piores têm grande influência na decisão dos jogadores. O facto de os dirigentes reconhecerem esta importância acrescida das infraestruturas não só beneficia os atletas que estão atualmente no clube como também irá influenciar futuros recrutas, que olharam para a qualidade das mesmas e verão que existe uma clara preocupação em proporcionar as melhores condições de treino e desenvolvimento aos jogadores, influenciando os mesmos de forma positiva. Investigações anteriores revelam que as infraestruturas podem ser um fator diferenciador em relação aos clubes competidores (Joseph & Joseph, 2000) que podem ser equivalentes ao nosso em vários parâmetros, mas se as nossas condições forem claramente superiores a tendência do atleta será sempre de escolher o nosso clube.

### **5.2.2 Departamentos e residência**

Dentro daquilo que são as infraestruturas podemos fazer uma divisão, visto que umas são exclusivamente direcionadas para o treino e desenvolvimento dos atletas, e outras meramente para o seu alojamento. Todos os jogadores usufruem daquelas destinadas para o seu crescimento físico, como os ginásios e departamentos clínicos, de nutrição ou de performance (Magnusen et al., 2014), enquanto apenas alguns têm a necessidade de ir para as residências do clube, um fator que pode ser diferenciador relativamente ao recrutamento, pois nem todos os clubes têm a capacidade de assegurar uma habituação, o que pode ser um entrave no processo de recrutamento. Esta possibilidade também torna o clube mais flexível naquilo que é o seu alcance de recrutamento, pois jogadores distanciados podem agora ser uma opção visto que existe um local para os mesmos viverem, logo não existe qualquer tipo de restrição no processo de recrutamento, o que permite ao clube procurar os melhores atletas independentemente da sua localização geográfica.

## **5.3 Fatores pessoais a considerar por parte do jogador**

### **5.3.1 Capacidade de acompanhamento e desenvolvimento desportivo e social**

A ida para uma academia profissional de futebol proporciona as melhores condições possíveis para um atleta se desenvolver, mas para isso acontecer é necessário que seja traçado um plano de desenvolvimento, que com o acompanhamento adequado, irá permitir ao jovem atingir o seu potencial máximo e possivelmente chegar à equipa principal (Pruna et al., 2018; Hem et al., 2022). A apresentação deste projeto é um fator muito significativo para os jogadores, pelo que os resultados obtidos mostram que os atletas sentem que o seu crescimento está diretamente associado ao plano apresentado pelo clube, algo que é feito logo num período inicial de modo a mostrar que o clube acredita no seu potencial, o que naturalmente os influencia de forma positiva, até porque um plano de desenvolvimento é um processo demorado que requer grande foco, na medida em que o progresso gradual de cada jovem deve ser valorizado (Henriksen, 2010). Fatores como o compromisso demonstrado pelos jogadores no que diz respeito ao seu objetivo final e aos seus comportamentos, assim como o suporte dado pelo clube, são determinantes na separação daqueles que chegarão ao mais alto nível ou não (Mills et al., 2012). Os recrutadores consideram que é fundamental delinear o trajeto dos jogadores desde uma etapa inicial não só para os colocar a par daquilo que pretendem dos mesmos, mas

também para que o período de adaptação comece o mais cedo possível, para que o rendimento de cada um seja maior o mais rapidamente, fruto de toda esta preparação que se antecedeu.

### ***5.3.2 Maior nível competitivo e objetivos pessoais***

Por norma, os clubes com academias profissionais competem no nível mais alto dos campeonatos nacionais, patamar competitivo que os jogadores ambicionam chegar para se compararem com os colegas de “profissão”. Desafios do mais alto nível são sem dúvida um fator importante para os atletas cujo objetivo é chegar a profissional (Hem et al., 2022), sendo que a melhor forma de o fazerem é jogar contra os melhores, pois não só estarão num ambiente extremamente competitivo como irão sentir mais dificuldades, tendo então de encontrar soluções para problemas de maior complexidade. O pináculo das qualidades de um jogador de futebol é a sua competitividade, pelo que é muito atrativa para um jogador a oportunidade de jogar ao mais alto nível no seu escalão ou até no acima como alguns referiram nos resultados, tudo com vista a competir para serem a melhor versão deles mesmos e, um dia, poderem alcançar o seu grande objetivo pessoal, o de serem atletas profissionais de futebol. A literatura explora muito os benefícios de um ambiente competitivo (Hem et al., 2022), mas não refere frequentemente que os atletas procuram esta competitividade para alcançar os seus objetivos pessoais e estarem melhor preparados para o futuro.

### ***5.3.3 Distância entre a família e amigos***

A oportunidade de uma academia profissional de futebol por vezes requer esforço emocional por parte dos atletas, visto que alguns deles saem de casa e do conforto da família e amigos. Para além dos novos desafios que irão enfrentar em campo, estudos prévios indicam que os jogadores têm também uma batalha psicológica fora das quatro linhas, uma que nem todos conseguem lidar com a distância da melhor forma, pois viver com outros colegas não é a mesma coisa do que viver com os pais (Hem et al., 2022). Por isso, e consoante os resultados, é importante reconhecer o papel que os recrutadores têm neste processo que muitas das vezes acaba por ser um entrave, sendo que devem demonstrar a disponibilidade de o clube ceder uma boa residência com todas as condições necessárias que um atleta pode vir a precisar, para que os jovens sintam algum tipo de conforto fora da sua casa habitual, sendo então um fator decisivo na sua decisão final e indo ao encontro da literatura já existente (Magnusen et al., 2014).

Um acompanhamento especial pode também vir a ser necessário, desde acompanhamento escolar a acompanhamento psicológico, fruto das idades jovens dos jogadores que podem necessitar de ajuda para lidar com todas estas mudanças repentinas na sua vida. A partir daí, a sua integração e adaptação a esta nova forma de viver partirá muito das relações que estes consigam criar não só com os colegas de casa mas também com os funcionários do clube, que naturalmente devem ter sensibilidade a estas situações e certificarem-se de que nada falta aos atletas, algo que os entrevistados notaram e afirmaram ter em conta na sua decisão. Em idades muito jovens este processo pode ser um choque porque a vida do jogador muda toda, desde amigos até à escola, pelo que o período inicial de adaptação que tem estende-se para além do campo, pois parte do seu desenvolvimento e progresso é condicionado pela sua vida fora dos relvados, algo que nestes casos em particular tem mais influência devido à mudança de ambiente, habitação, escola e distância para com família e amigos (Hem et al., 2022). Felizmente, cada vez mais os jogadores se adaptam a esta realidade, como foi possível perceber pela fácil adaptação relatada pelos entrevistados, sendo que muitos deles já vêm algo conformados com a situação porque sentem que é um passo necessário para se desenvolverem e subirem na carreira, portanto, acaba por ser um sacrifício que estão dispostos a fazer para perseguir o sonho. Estarem rodeados por outros colegas cuja situação e objetivos são semelhantes pode também ajudar neste processo, visto que cada um perceberá as fases e desafios que cada um enfrenta diariamente, pois os próprios passam pelo mesmo. Os dirigentes, para além de no início apresentarem todas as condições necessárias aos atletas, devem manter contacto frequente com os mesmos, pois acabam de certa forma por ser as suas figuras paternas no clube, sendo que é também da sua responsabilidade providenciar uma boa educação desportiva e social. A literatura é algo escassa neste tema, pelo que não existem muitos estudos dedicados a este fenómeno de sair de casa para ingressar numa academia profissional de futebol, apesar da localização das escolas ou academias ser um fator referido constantemente como fundamental na tomada de decisão. Esta investigação acaba por de certo modo contribuir para uma expansão do conhecimento sobre o tema, relevando algumas das dificuldades pelos quais os jovens passam durante o processo.

## **5.4 Educação desportiva e extrafutebol**

### ***5.4.1 Oferta formativa e educação desportiva***

Ao lidar com menores de idade, os clubes são obrigados a apresentar a todos os atletas algum tipo de oferta formativa, pelo que normalmente este aspeto nunca é um entrave para as negociações. Os próprios recrutadores afirmam que acaba por ser uma condicionante que não é vista como prioridade, porque o foco do ponto de vista do clube acaba sempre por ser uma educação desportiva e não tanto académica, e, assim sendo, a educação social é também tida em conta. De modo a transformar esta escolaridade obrigatória em mais um aspeto diferenciador, um dos entrevistados propôs a introdução de um estudo articulado direcionado numa vertente de futebol, para os jogadores cuja prioridade seja apenas e exclusivamente o futebol ingressarem num tipo de estudo que os irá beneficiar imenso naquilo que será o seu desenvolvimento e conhecimento de jogo. Os conteúdos da vertente seriam muito mais direcionados para as suas atividades diárias na academia, recolhendo então um conjunto de informações relevantes sobre o futebol, relativamente as conceitos táticos, físicos, clínicos ou qualquer outro tipo de nuances que envolva o desporto. Muitos dos entrevistados revelaram que esta seria, sem dúvida, uma opção que os mesmos gostariam que fosse possível, pois sentem que seria benéfico para a sua evolução enquanto jogador, que os levaria a estarem mais perto do seu objetivo de serem jogadores profissionais. É um conceito que em Portugal ainda não existe, e poderia ser interessante para os jogadores do ponto de vista do seu desenvolvimento como jogador, e para os clubes como fator diferenciador no recrutamento relativamente aos seus competidores. Assim, a escola e o desporto deixariam de ser um dilema no que diz respeito às escolhas e prioridades que os atletas têm de fazer, mantendo um balanço entre os dois mundos e deixando vivo o sonho dos jovens de um dia serem jogadores profissionais de futebol (Christensen & Sørensen, 2009).

### ***5.4.2 Benefícios de um estudo articulado***

A literatura indica que uma boa educação desportiva ajuda os jovens a terem comportamentos sociais muito mais positivos, fazendo com que a evolução do atleta aconteça não só a nível desportivo mas também a nível social (Hastie & Sharpe, 1999). Do ponto de vista dos dirigentes, um estudo articulado facilitaria muito o seu trabalho acerca da logística, pois horários adaptados permitiriam uma maior evolução e desenvolvimento mais rápido dos atletas.

Normalmente os jovens só chegam e treinam na academia depois de um dia longo de aulas, fazendo com que a sua fadiga emocional e física seja elevada, o que leva a que não estejam nas melhores condições para treinar. Um estudo articulado permitiria aos jogadores treinar em horários em que estivessem muito mais disponíveis fisicamente e psicologicamente do que num estudo regular, fazendo com que os mesmos subissem a um patamar superior relativamente a termos técnicos, físicos, táticos e mentais num espaço temporal muito mais curto. Um atleta tem uma janela muito pequena para chegar ao alto rendimento, pelo que se o objetivo for esse tem de haver uma prioridade acentuada naquilo que é o tempo dedicado à modalidade. A maximização do tempo que o jogador passa a treinar e a se preparar tem de ser maior, até porque a escola ocupa grande parte do dia, o que limita o tempo que os jovens podem dedicar ao futebol. Os estudos tradicionais têm a particularidade de esperarem por nós, independentemente da nossa idade, mas o desporto de elite tem uma janela tão curta que se não for aproveitada nunca mais será aberta. O potencial máximo de um jogador só pode ser alcançado se este se certificar de que faz tudo ao seu alcance, pelo que a introdução deste tipo de estudo seria uma boa aposta para aqueles que querem seguir uma carreira dentro do mundo do futebol. Mesmo que o objetivo final não seja alcançado, todas as noções que esta vertente daria poderiam ser benéficas para mais tarde os jovens trabalharem na área, seja na parte clínica, de nutrição, de treino ou de *scouting*, pois estiveram enquadrados dentro do processo durante a sua formação. Naturalmente que nem todos os atletas teriam a intenção de ingressar neste tipo de estudo articulado, pois poderia condicionar a sua ida para o ensino superior e para outra área, mas para aqueles cuja aposta passasse única e exclusivamente pelo futebol poderia ser uma opção interessante e diferenciadora relativamente aos restantes clubes, pois permitiria que os atletas se focassem num tema que realmente querem seguir, aumentando assim o seu conhecimento nas várias vertentes da área e permitindo que o seu desenvolvimento fosse maior e mais acelerado.

## **6. Implicações teóricas**

A investigação é um bom primeiro passo no que à identificação dos fatores mais importantes para os jogadores de futebol no processo de recrutamento diz respeito. Existem muitos pontos em comum com a literatura em relação aos fatores considerados pelos atletas, como a importância das infraestruturas (Magnusen et al., 2014), e o nível competitivo em que vão jogar (Hem et al., 2022), sendo que a maior diferença está no peso que a escola tem, pelo que nas academias de futebol é muito menor em comparação com os estudos prévios feitos maioritariamente em universidades americanas, fruto da ligação umbilical que o desporto e educação têm.

Os resultados obtidos nesta investigação permitem aos clubes esquematizar os seus pontos fortes e fracos relativamente ao recrutamento, ajudando a priorizar aqueles que devem melhorar de modo a serem mais eficazes e apelativos na contratação de novos atletas. A importância dada às infraestruturas poderá ser ainda maior do que anteriormente visto que é tida como decisiva tanto para os jogadores como para os recrutadores, enquanto um acompanhamento desportivo e social é claramente valorizado pelos atletas, devendo então os clubes apresentar e disponibilizar todos os recursos possíveis de forma a demonstrar sensibilidade relativamente às necessidades dos jogadores. O estudo demonstra também que a introdução de novas ofertas formativas como o estudo articulado podem ser importantes e diferenciadores relativamente aos nossos competidores, pelo que é uma nuance que os clubes podem tirar proveito para se distanciar e destacar dos seus rivais.

## **7. Implicações práticas**

Esta investigação permitiu uma expansão do modelo de Magnusen et al. (2014), muito direcionado para o desporto universitário nos Estados Unidos da América, para academias profissionais de futebol em Portugal, onde não existe relação direta entre a escola e o desporto. Este estudo define aqueles que são os fatores mais importantes no processo de recrutamento para os jogadores de futebol, dando a possibilidade de abranger também para outras modalidades cujos moldes de funcionamento e academias sejam semelhantes.

Os detalhes do processo de recrutamento devem ser minuciosamente analisados pelos clubes para que qualquer condicionante deste procedimento esteja sob o nosso controlo , adaptando-nos àquilo que não só o atleta quer mas também os pais, empresário ou agente de influência (Magnusen et al, 2014). Os resultados obtidos mostram a importância de salientar ao

atleta que é pretendido assim como o plano definido para o mesmo (Magnusen et al, 2011), disponibilizando também qualquer tipo de recursos ou necessidades que este possa precisar, tudo dentro de um limite para que a nossa posição não seja exposta em demasia, mas sempre com vista a preencher as pretensões do jogador.

No que diz respeito às infraestruturas, os clubes devem olhar para as mesmas como um investimento, não só físico mas também como fator diferencial no recrutamento (Joseph & Joseph, 2000), pois as condições das mesmas não só demonstram progresso do clube mas também são um indicador fundamental naquilo que é a primeira impressão dos atletas relativamente a uma academia, algo que a investigação foca ao mencionar os elogios e reações dos entrevistados numa primeira visita às instalações do clube onde jogam. Ou se tem ou não boas infraestruturas, pelo que os clubes devem procurar potencializar ao máximo as suas para que sejam cada vez mais apelativos.

Para além de disponibilizar residências ou outros departamentos aos jogadores, é fundamental ter sensibilidade relativamente ao acompanhamento que é feito aos atletas (Pruna et al., 2018; Hem et al., 2022), a todos sem exceção mas com especial atenção aos mais distanciados de casa, devido a todo o processo emocional com que estes lidam numa primeira fase de adaptação. Esta cumplicidade deve ser evidente desde o primeiro momento em que o jogador entra na academia, na medida em que o papel dos recrutadores é crucial como é possível verificar pela investigação. Um bom acompanhamento desportivo e social só trará benefícios para dentro do campo, já que o facto do clube jogar na divisão mais alta possível e contra os melhores deve também ser utilizado como um trunfo durante o processo de negociações.

Seria interessante os clubes explorarem junto das entidades responsáveis a possibilidade de realização do estudo articulado, pelo que o mesmo já é realizado em outras vertentes artísticas, portanto, seria do interesse dos mesmos tentar que o mesmo acontecesse no futebol. Apesar de ainda não ser possível facultar dados concretos, a investigação dá sinais positivos de que esta vertente pode ser relevante, não só para os clubes no que respeita a logística de treinos e horários, mas também para os jogadores que realmente querem apostar numa carreira desportiva (Christensen & Sørensen, 2009), e mesmo que acabem por não ter uma, a boa educação desportiva e social que obtiveram desta vertente será benéfica para a sua vida (Hastie & Sharpe, 1999), mesmo que seja em áreas que não coincidam inteiramente com o futebol. Ter esta possibilidade pode ser a diferença entre recrutarmos um jogador ou não, portanto caso os clubes queiram ser inovadores e diferenciadores, é uma proposta muito atrativa que deve ser aprofundada.

## 8. Conclusão

Tendo em conta os resultados obtidos e o modelo proposto, é importante fazer uma divisão entre as próprias condicionantes do processo de recrutamento e os fatores considerados pelo jogador, pois as primeiras são nuances às quais temos de nos adaptar constantemente, procurando dar a melhor perceção possível do clube ao jogador e aos seus pais, empresário ou agente de influência. Tendo este primeiro enquadramento em conta, podemos então passar para os fatores considerados pelos jogadores, sendo estes as infraestruturas, fatores pessoais a considerar e, por último, educação desportiva e extrafutebol. A importância das infraestruturas é notória pois é um dos fatores de medição numa fase inicial das negociações, visto que é dos únicos visíveis à priori, visto que os jogadores valorizam muito as suas condições, pois estas irão influenciar o seu trabalho diário assim como o seu desenvolvimento desportivo. Para além disso, alguns deles também dependerão das mesmas como habitação, sendo que é determinante para os atletas sentirem uma total disponibilidade por parte do clube neste processo relativamente a qualquer tipo de necessidades que possam vir a ter. As infraestruturas são vistas como decisivas não só para os jogadores como para os recrutadores, logo, é imperial que os clubes reconheçam a importância da renovação e manutenção das condições das mesmas. Relativamente aos fatores pessoais considerados pelo jogador, é crucial que o clube demonstre a sua disponibilidade e capacidade de acompanhamento e desenvolvimento, tanto desportivo como social, para que o atleta sinta que realmente existe um plano traçado para o próprio, fazendo com que não seja apenas “mais um” jogador mas sim um atleta sobre o qual o clube tem em consideração o seu crescimento. Esta aproximação com o clube permitirá também que uma eventual distância entre a família e amigos seja mais facilmente encarada, visto que o sentimento de pertença dentro do clube e entre todo o staff e colegas será muito útil neste processo de adaptação. Caso o clube jogue nas maiores e melhores divisões é também do seu interesse utilizar isto a seu favor, até porque vários atletas têm como objetivo chegar a profissionais, logo jogar no nível competitivo mais elevado será sempre apelativo para cada um deles. Por último, para além da educação desportiva e extrafutebol que os clubes oferecem, seria também interessante procurarem explorar mais ofertas formativas como o estudo articulado, cujo benefícios são repartidos tanto pelo clube como para o jogador, uma vez que poderá ser um fator de diferenciação referente aos nossos competidores.

Este estudo vem preencher um vazio na literatura relativamente aos fatores considerados pelos jogadores em academias profissionais de futebol, visto que normalmente são direcionadas para atletas universitários de escolas americanas. Assim, esta investigação acaba por ser um

bom começo no que diz respeito à exploração dos fatores a considerar pelos jovens, contribuindo para uma maior compreensão por parte dos clubes e recrutadores em relação ao que devem melhorar ou evidenciar numa primeira fase de negociações onde procuram convencer os jogadores a se juntarem ao seu clube, adaptando os seus procedimentos de modo a terem uma influência positiva e, consequentemente, serem bem sucedidos no processo de recrutamento.

## **9. Limitações e pesquisas futuras**

As limitações deste estudo estão relacionadas com o número de participantes entrevistados, sendo que a janela temporal também colocou algum tipo de condicionantes naquele que foi o nível de profundidade explorado em cada um dos temas apresentados.

A investigação foi muito focada naqueles que são os fatores que os clubes devem ter mais em conta, de forma a aumentar a sua eficácia de recrutamento de novos jogadores para as suas academias profissionais de futebol, pelo que futuramente poderia ser interessante fazer uma pesquisa mais num sentido da retenção dos atletas, ou seja, de que modo podemos manter os atletas do nosso interesse no nosso clube e academia. Investigações futuras devem também explorar melhor a possibilidade da realização do estudo articulado, pois é uma ideia ainda não implementada nos patamares anteriores ao ensino superior, e seria benéfica perceber se realmente pode ser um fator diferenciador para os nossos competidores no que diz respeito ao recrutamento dos jogadores. Poderia também ser interessante a realização de um estudo semelhante a este com a condicionante de não existirem residências, limitando a rede de recrutamento e comparando as dificuldades que os clubes têm caso não possuam este tipo de infraestruturas.

Com o desenvolvimento da pouca literatura existente, nomeadamente na procura feita pelos atletas relativamente à competitividade, seria interessante investigações futuras perceberem de que modo o nível competitivo ajuda os atletas a alcançarem os seus objetivos pessoais e de que modo os prepara melhor para o seu futuro dentro e fora do campo.

## 10. Bibliografia

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Benfica Escolas de Futebol. (s.d.). [www.slbenfica.pt](http://www.slbenfica.pt). Retirado a 30 de outubro de 2022, de [https://www.slbenfica.pt/pt-pt/servicos\\_atividades/atividades-desportivas/escolas-futebol](https://www.slbenfica.pt/pt-pt/servicos_atividades/atividades-desportivas/escolas-futebol)
- Berkson, H. M., Ferris, G. R., & Harris, M. M. (2002). The Recruitment Interview Process: Persuasion and Organization Reputation Promotion in Competitive Labor Markets. *Human Resource Management Review*, 12, 359–375.
- Bourke, A. (2002). The Road to Fame and Fortune: Insights on the Career Paths of Young Irish Professional Footballers in England. *Journal of Youth Studies*, 5(4), 375–389. <https://doi.org/10.1080/1367626022000030949>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. SAGE.
- Braddock, J. H., Sokol-Katz, J., Greene, A., & Basinger-Fleischman, L. (2005). UNEVEN PLAYING FIELDS: STATE VARIATIONS IN BOYS' AND GIRLS' ACCESS TO AND PARTICIPATION IN HIGH SCHOOL INTERSCHOLASTIC SPORTS. *Sociological Spectrum*, 25(2), 231–250. <https://doi.org/10.1080/02732170590884040>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Brodin, P., & Weiss, M. R. (1990). Developmental differences in motivation for participating in competitive swimming. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12(3), 248–263.
- Broom, E. F. (1991). Lifestyles of aspiring high performance athletes. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 13(2), 24–54.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221. [www.jstor.org](http://www.jstor.org)
- Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- Butcher, J., Lindner, K. J., & Johns, D. P. (2002). Withdrawal from Competitive Youth Sport: A Retrospective Ten-year Study. *Journal of Sport Behavior*, 25(2), 145–163.

- Campbell, D. T. (1975). "Degrees of freedom" and the case study. *Comparative Political Studies*, 8(2), 178–193.
- Case, T., Dosier, L., Murkinson, G., & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9(4), 25–31.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Christensen, M. K., & Sørensen, J. K. (2009). Sport or school? Dreams and dilemmas for talented young Danish football players. *European Physical Education Review*, 15(1), 115–133. <https://doi.org/10.1177/1356336X09105214>
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366.
- Cialdini, R. B., & Richardson, K. D. (1980). Two indirect tactics of image management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 406.
- Cicchetti, C. J. (1972). A review of the empirical analyses that have been based upon the national recreation surveys. *Journal of Leisure Research*, 4(2), 90–107.
- Clemente, I. M. C. de P. Â. (2018). *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT FIELD LAB: INTERNATIONALISATION OF SPORT LISBOA AND BENFICA'S FOOTBALL SCHOOLS AND ACADEMIES*.
- Coakley, J. J. (1998). *Sport in Society: Issues and Controversies*. Irwin/McGraw-Hill.
- Coakley, J., & White, A. (1992). Making Decisions: Gender and Sport Participation. *Sociology of Sport Journal*, 9, 20–35.
- Connerley, M., & Rynes, S. L. (1997). The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters. *Human Relations*, 50(12), 1563–1586.
- Costa, C. A. (2005). The status and future of sport management: A Delphi study. *Journal of Sport Management*, 19(2), 117–142.
- Darby, P. (2007). OUT OF AFRICA: THE EXODUS OF ELITE AFRICAN FOOTBALL TALENT TO EUROPE. *Working USA: The Journal of Labor and Society*, 10(4), 443–456.
- Darby, P., Esson, J., & Ungruhe, C. (2018). Africa: SDP and Sports Academies. In *Routledge*

- Handbook of Sport for Development and Peace* (Vol. 1, pp. 419–429). Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 1–43). Sage Publications.
- Dickson, G., & Santos. João M.C. Malaia. (2016). Globalisation and professional sport. In *Critical Issues in Global Sport Management* (Vol. 1, pp. 115–127). Routledge.
- Dragon Force – O Projeto*. (s.d.). [www.fcporto.pt](http://www.fcporto.pt). Retirado a 30 de novembro de 2022, de <https://www.fcporto.pt/pt/dragon-force/o-projeto>
- Driscoll, D. L. (2011). Introduction to Primary Research: Observations, Surveys, and Interviews. In *Writing Spaces: Readings on Writing* (Vol. 2, pp. 153–174). Parlor Press LLC.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). CONSEQUENCES FOR MANAGERS OF USING SINGLE INFLUENCE TACTICS AND COMBINATIONS OF TACTICS. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638–652.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Addison-Wesley.
- Green, B. C. (2005). Building Sport Programs to Optimize Athlete Recruitment, Retention, and Transition: Toward a Normative Theory of Sport Development. *Journal of Sport Management*, 19, 233–253.
- Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20(4), 247–267. <https://doi.org/10.1080/02614360110103598>
- Hastie, P. A., & Sharpe, T. (1999). Effects of a Sport Education Curriculum on the Positive Social Behavior of At-Risk Rural Adolescent Boys. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 4(4), 417–430. [https://doi.org/10.1207/s15327671espr0404\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327671espr0404_4)
- Hem, M., Fuhre, J., Høigaard, R., & Sæther, S. A. (2022). Talent development abroad. Young football players' experiences and challenges on being recruited to English academies. *Soccer & Society*, 23(8), 1118–1129. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2038573>

- Henriksen, K. (2010). *The Ecology of Talent Development in Sport: A Multiple Case Study of Successful Athletic Talent Development Environments in Scandinavia*.  
<https://www.researchgate.net/publication/260278422>
- Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E., & Fischer, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. *Personnel Psychology*, 52(2), 425–442.
- Hossler, D., & Gallagher, K. S. (1987). Studying Student College Choice: A Three-Phase Model and the Implications for Policymakers. *The Journal of the American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers*, 62(3), 207–221.  
<https://www.researchgate.net/publication/234741450>
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*. Freeman.
- Joseph, M., & Joseph, B. (2000). Indonesian students' perceptions of choice criteria in the selection of a tertiary institution: strategic implications. *The International Journal of Educational Management*, 14(1), 40–44. <http://www.emerald-library.com>
- Kay, T. (2000). Sporting excellence: A family affair? *European Physical Education Review*, 6(2), 151–169.
- Kidder, L., & Judd, C. M. (1986). *Research Methods in Social Relations* (5th ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. (1985). The language of persuasion. *Psychology Today*, 19(4), 40–46.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations*, 60(12), 1747–1777. <https://doi.org/10.1177/0018726707084913>
- Lin, J., Paulson, L., Romsa, B., Hal, J. W., & Romsa, K. (2017). Analysis of Factors Influencing the College Choice Decisions of NCAA Division II Elite Track and Field Athletes. *International Journal of Sports and Physical Education (IJSPE)*, 3(2), 22–31.  
<https://doi.org/10.20431/2454-6380.0302005>
- Littlewood, M., Mullen, C., & Richardson, D. (2011). Football labour migration: An examination of the player recruitment strategies of the “big five” European football leagues 2004-5 to 2008-9. *Soccer and Society*, 12(6), 788–805.  
<https://doi.org/10.1080/14660970.2011.609680>
- Magnusen, M. J., Kim, Y., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2014). A Critical Review and Synthesis of Student-Athlete College Choice Factors: Recruiting Effectiveness in NCAA Sports. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(6), 1265–1286.

- Magnusen, M. J., Mondello, M., Kim, Y. K., & Ferris, G. R. (2011). Roles of Recruiter Political Skill, Influence Strategy, and Organization Reputation in Recruitment Effectiveness in College Sports. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 687–700. <https://doi.org/10.1002/tie.20445>
- Maguire, J., & Stead, D. (1998). Border Crossings: Soccer Labour Migration and the European Union. *International Review for the Sociology of Sport*, 33(1), 59–73.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of Sports Sciences*, 30(15), 1593–1604. <https://doi.org/10.1080/02640414.2012.710753>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.
- O que são as EAS. (8 de julho de 2015). [www.sporting.pt](http://www.sporting.pt). Retirado a 30 de outubro de 2022, de <https://www.sporting.pt/clube/universo-scp/escolas-academia-sporting/o-que-sao-eas>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pruna, R., Miñarro Tribaldos, L., & Bahdur, K. (2018). Player talent identification and development in football. *Apunts Medicina de l'Esport*, 53(198), 43–46. <https://doi.org/10.1016/j.apunts.2018.02.002>
- Ratten, V., & Ratten, H. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614–620.
- Rossi, G. (2018). Agents and intermediaries. In *Routledge Handbook of Football Business and Management* (Vol. 1, pp. 131–143). Routledge. <https://www.researchgate.net/publication/330440122>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage Publications.
- Schokkaert, J. (2016). Football clubs' recruitment strategies and international player migration: evidence from Senegal and South Africa. *Soccer & Society*, 17(1), 120–139. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.919271>
- Shinnar, R. S. (2008). Coping with Negative Social Identity: The Case of Mexican Immigrants. *Journal of Social Psychology*, 148(5), 553–576. <https://doi.org/10.3200/SOCP.148.5.553-576>
- Sia, J., & Ming, K. (2010). Institutional Factors Influencing Students' College Choice Decision in Malaysia: A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 53–58. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Spence, A. M. (1974). *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Harvard University Press.

- Stevenson, C. L. (1990). The athletic career: Some contingencies of sport specialization. *Journal of Sport Behavior*, 13(2), 103.
- Stokvis, R. (1989). The international and national expansion of sports. In *Sport in Asia and Africa: A comparative handbook* (pp. 13–24). Greenwood.
- Stone, G. P. (1981). Sport as a community representation. In *Handbook of social sciences of sport* (pp. 214–245). Stipes.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371–384.
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewé, P. L., Magnusen, M. J., & Ferris, G. R. (2014). The Roles of Recruiter Political Skill and Performance Resource Leveraging in NCAA Football Recruitment Effectiveness. *Journal of Management*, 40(6), 1607–1626. <https://doi.org/10.1177/0149206312441836>
- Wiersma, L. D., & Fifer, A. M. (2008). “The Schedule Has Been Tough But We Think It’s Worth It”: The Joys, Challenges, and Recommendations of Youth Sport Parents. *Journal of Leisure Research*, 40(4), 505–530. <https://doi.org/10.1080/00222216.2008.11950150>
- Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Yukl, G. (1990). *Skills for managers and leaders*. Prentice Hall.
- Zhou, S. (2015). English Football Clubs’ Entry Modes to China and Opportunities for Italian Football Clubs. In *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2628258>

## **11. Anexos**

### 11.1 Anexo 1 – Guião orientador das entrevistas

| Tema                             | Pergunta recrutador                                                                                                                                                                                                                                       | Pergunta jogador                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Academias de Futebol</b>      | Qual a importância de estruturas como as academias profissionais de futebol no recrutamento de jogadores? De que forma as mesmas podem pesar e influenciar a decisão do jogador?                                                                          | O quão importante são as estruturas de uma academia de futebol? O nível das mesmas influencia a sua decisão na ida ou não para um clube?                                                                                                                                                                                |
|                                  | De que forma o estabelecimento de acordos com outros clubes e academias, sejam eles/as nacionais ou estrangeiros/as, pode ser benéfico? Vê os mesmos como uma fonte de talento ou de investimento?                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                  | Muitas das vezes os jogadores vêm-se obrigados a sair de casa e viver longe dos pais para ingressar nas academias. De que modo este procedimento dificulta o recrutamento desses mesmos jogadores e como lida com eles num primeiro período de adaptação? | A ida para uma academia profissional de futebol por vezes exige a saída da casa dos pais. No seu caso, como lidou com esse processo e de que modo o ajudaram a ambientar-se à academia?<br><br>Considera que esse cuidado demonstrado antes e durante esse período foi importante na sua decisão de se juntar ao clube? |
| <b>Estratégias de influência</b> | Numa primeira abordagem ao atleta, que tipo de estratégias e táticas, por norma, utiliza? Costuma combinar táticas duras com táticas leves? Tem uma abordagem pré-definida ou tenta adaptar a mesma à personalidade do atleta?                            | Que tipo de abordagem prefere que lhe façam? Prefere alguém que tente apelar às suas necessidades ou personalidade ou alguém que explique a realidade e projeto do clube de forma muito direta?                                                                                                                         |
|                                  | De que modo abordou estes atletas do clube? Porque o decidiu fazer dessa forma?                                                                                                                                                                           | Sentiu-se confortável pela forma como foi abordado pelo recrutador do clube? Que diferenças sentiu em comparação                                                                                                                                                                                                        |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             |                                                                                                                                                                                                | com as abordagens feitas pelos seus clubes anteriores?                                                                                     |
|                                                             | Que tipo de sinais procura para perceber as melhores estratégias e táticas de abordagem ao atleta?                                                                                             |                                                                                                                                            |
| <b>Political Skills</b>                                     | Acha que os <i>political skills</i> são algo com que se nasce ou podemos trabalhar e desenvolver os mesmos?<br>De que forma os podemos utilizar de modo a elevar a nossa organização?          |                                                                                                                                            |
| <b>Recrutamento</b>                                         | De que forma o clube procurou balancear o recrutamento nacional com o recrutamento internacional?<br>Procurou dar primor a algum dos dois?                                                     |                                                                                                                                            |
| <b>Recrutamento</b><br><b>Regras e leis de recrutamento</b> | A escolha de um foco no recrutamento nacional/internacional foi devido a uma questão financeira ou a uma maior facilidade em encontrar e reconhecer o talento disponível?                      |                                                                                                                                            |
|                                                             | De que forma as cotas de formação têm impacto no recrutamento de um jogador? A impossibilidade de o jogador vir a ser considerado como formado localmente é um entrave para a sua contratação? |                                                                                                                                            |
| <b>Fatores a considerar</b>                                 | De que forma procura evidenciar os fatores organizacionais de modo a aumentar a probabilidade de recrutamento? Quais deles considera                                                           | Quais os fatores que considerou antes de se juntar ao clube? Quais foram os mais importantes e de que modo tiveram impacto na sua decisão? |

|                             |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | serem mais importantes de mostrar aos atletas?                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Fatores a considerar</b> | Em relação a outros fatores importantes para o atleta, procura perceber e corresponder aos mesmos ou tenta enquadrar o atleta com a realidade do clube?                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Agente de influência</b> | Que importância dá ao agente de influência do jogador? Procura influenciar apenas o atleta ou tem o cuidado de incluir essa pessoa em quem ele confia? Se sim, utiliza as mesmas estratégias e táticas usadas com o jogador? | Existe alguém que tenha tido influência na sua decisão de se juntar ao clube ou foi meramente sua? A opinião dessa pessoa teve muito impacto? Se sim, caso a mesma tivesse uma opinião contraditória à sua, acha que seria influenciado a tomar uma decisão diferente? |
| <b>Plano de estudos</b>     | (Ideia de um plano de estudos articulado, colocada por um dos recrutadores entrevistados)                                                                                                                                    | Gostaria de frequentar um ensino articulado direcionado para o futebol?<br>O que acha da ideia e de que forma acha que o beneficiaria?                                                                                                                                 |