

# PLANO DE GOVERNO

## FUTEBOL, SAÚDE E PERFORMANCE

CHAPA MENGÃO MAIOR  
MAURÍCIO GOMES DE MATTOS  
WELLINGTON SILVA

TRIÊNIO 2025-2027

COORDENAÇÃO:  
BERNARDO BORGES MARQUES

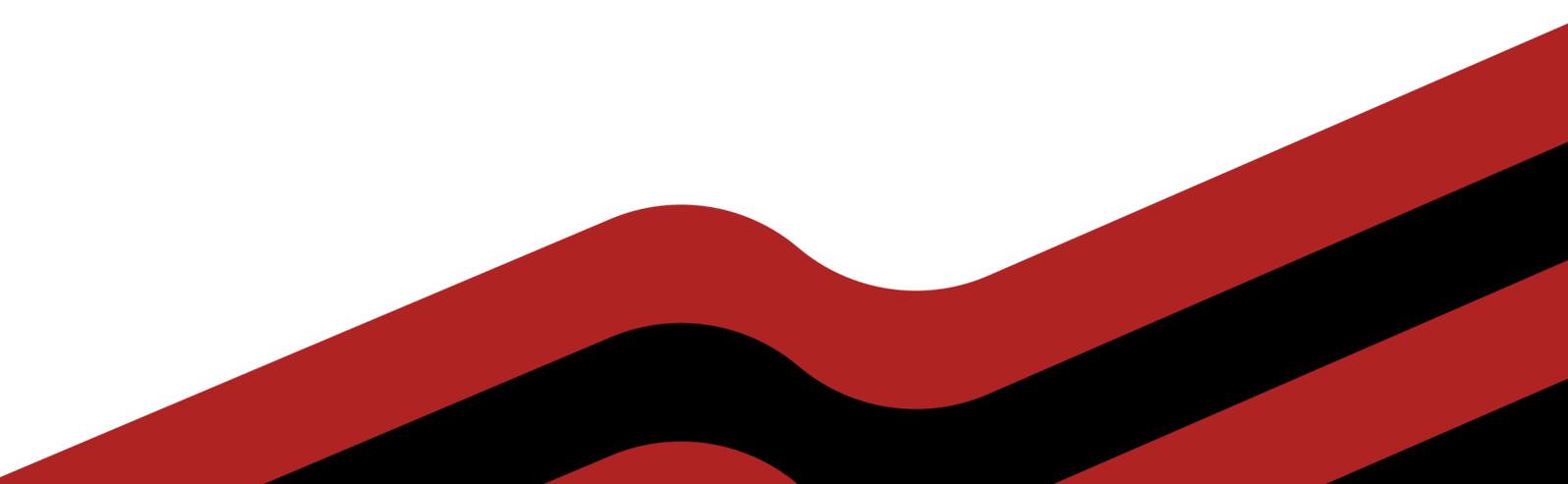
COLABORADORES:  
ANA CAROLINA MENDONÇA OLIVEIRA,  
EDUARDO NEVES PEDROSA DI CILLO,  
FELIPE MALZAC FRANCO,  
FLÁVIA COSTA OLIVEIRA MAGALHÃES,  
HELENA MARGARIDA DOS SANTOS E COSTA,  
MARCELO HALLAIS, MARISTELA BERNARDINELI PRIETO,  
PABLO MALHEIROS DA CUNHA FROTA E  
RODRIGO CASTELO BRANCO FORTUNA

# PROJETO E ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE FUTEBOL DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Triênio 2025-2027

Coordenação: Bernardo Borges Marques

Colaboradores: Ana Carolina Mendonça Oliveira, Helena Margarida dos Santos e Costa, Marcelo Hallais, Pablo Malheiros da Cunha Frota e Rodrigo Castelo Branco Fortuna



## CAPÍTULOS

- 1) **Atividade Esportiva**
- 2) **Core Business**
- 3) **Comunidade**
- 4) **Governança e Compliance**
- 5) **Relações Institucionais**
- 6) **Financeiro**
- 7) **Estratégia e Gerenciamento de Crises**
- 8) **Plano de Metas**

## INTRODUÇÃO

O futebol do Clube de Regatas do Flamengo sempre foi vencedor, casa de prospecção de inúmeros jogadores de sucesso e arrebatador centro de títulos. O futebol se modernizou bastante nos últimos anos e o modo de administrá-lo não está mais a cargo de tendências amadoras, de amizades e no conceito de apenas uma só pessoa.

Aplicamos aqui ideias, padrões e processos para o novo departamento do nosso futebol com conceitos mundiais atualizados, fazendo que este documento tenha a sua aplicabilidade real e não seja apenas um protocolo de intenção.

## 1) ATIVIDADE ESPORTIVA

O futebol profissional no Clube de Regatas do Flamengo tem como objetivo primário vencer partidas e campeonatos, e da base em revelar, aprimorar e fundamentar jogadores. As razões do Flamengo existir está na sua torcida contagiante e no seu sucesso esportivo. O coração rubro negro pulsa títulos. Está em nosso DNA, em nossa existência, na congregação do torcedor com as nossas cores. Atualmente o “negócio” futebol e o gerenciamento empresarial tem elevado exponencialmente o nível de influência no sucesso dentro de campo. Um clube moderno de futebol é uma organização habilitada em unir o esporte de alto nível com uma administração eficiente, junção do espírito empresarial com o envolvimento de associados.

Nos últimos 12 anos, a revolução no futebol do Flamengo se tornou em um movimento inquestionável, a reestruturação financeira e os processos administrativos e desportivos fizeram com que o clube aumentasse a sua arrecadação e, conseqüentemente, seu orçamento no futebol.

Em 2012, o Flamengo tinha uma dívida três vezes maior do que seu faturamento, conforme divulgado em seu balanço oficial. Nosso clube faturou naquele ano aproximadamente 200 milhões de reais e apresentava uma dívida de quase 800 milhões de reais. Trabalho árduo por mais de uma década, chegando aos dias de hoje com um faturamento acima de 1 bilhão de reais e superávit de 303 milhões de reais.

As duas primeiras etapas da revolução do futebol rubro negro foram exitosas, com recordes de títulos e com contratações de jogadores de expressão no cenário mundial. Porém, fora de campo, o amadorismo ficou mais evidente a cada troca de técnico, acarretando muitas rescisórias milionárias, chegando a mais de 50 milhões de reais. Um absurdo aos cofres do Flamengo. Falta de comando com atletas, má relação com entidades desportivas e a perda da liderança na Libra são exemplos de que o comando precisa mudar, na sua existência e na sua forma de gestão.

É neste momento a urgência da necessidade da terceira etapa: o profissionalismo total no clube e no futebol é primordial.

Novos processos, modernização do organograma e a vinda de profissionais atualizados com o que há de mais moderno no futebol mundial são a necessidade do Flamengo a partir de 2025.

### **Atividade e Tempo - Determinantes para a estratégia organizacional na indústria do futebol:**

**Atividade:** o Flamengo realiza diversas atividades em sua existência, sendo identificadas três principais: Esporte, Negócio e Comunidade. Estas três atividades são as responsáveis pelo desenvolvimento do *core business* do nosso clube, e a interação dele com a comunidade é uma das prioridades do nosso projeto. Potencializar o negócio a fim de elevar o grau de excelência do esporte, trabalhando sempre de maneira conjunta.

**Tempo:** O tempo é crítico para a estratégia. No futebol, como nos negócios, existem três horizontes de tempo expressos como curto, médio e longo prazo. Esses horizontes são necessários para fins de planejamento e de avaliação, bem como oferecer à administração do clube pontos necessários para moldar suas operações.

Como unidades de medida no futebol, o curto prazo pode ser considerado o tempo mínimo de planejamento variando de próximo jogo a uma temporada, o médio prazo pode ser considerado um período de até três anos, enquanto o longo prazo é o horizonte que olha mais além disso.

## Business - O Futebol como Negócio

O Flamengo possui uma saúde financeira que possibilita investir em atletas de alto potencial esportivo, seja na sua base ou no seu profissional, assim como realizar o mesmo investimento em profissionais para o gerenciamento e o trabalho com estes atletas e seu plantel. Entendemos que existe um desnivelamento entre atletas com altos salários e profissionais mal remunerados, por isso a necessidade de um equilíbrio, respeitando a função e o que cada um gera ao clube, criando um processo contínuo de melhora do desempenho de curto a longo prazo. As opções são inúmeras na busca de recursos para o clube ter investimentos, principalmente em seu *core business*, mas dois tópicos são de fundamental importância que envolve nosso maior ativo: o torcedor!

**1º) Engajamento da Torcida (*Fan Engagement*):** Para “abastecer” essa estrutura, entendemos a importância dos nossos torcedores. Mesmo que apresente um custo de investimento pelo clube, a nossa torcida necessita de incentivos para aumentar o relacionamento. O Flamengo compreende a necessidade de se conectar mais com seus, trazê-los mais próximo da equipe, fazer com que o torcedor tenha a sensação de pertencimento com as cores que torce e arduamente defende e investe.

Aqui se impõe a valorização máxima do nosso torcedor. Inserir-lo em nosso meio, relacioná-lo com os nossos atletas, criar eventos onde se obtenha uma sensação de pertencimento. Estas variáveis auxiliarão um impulsionamento no consumo e, conseqüentemente, no faturamento do clube. É preciso se conectar!

Iremos inserir o modelo fan-centric utilizado nos maiores clubes do mundo, a fim de construir relações de longo prazo, gerando melhores receitas, mais investimentos, e equipes mais fortes.

**2º) *Sportainment*:** A junção do esporte com entretenimento será uma das bases do relacionamento com o torcedor. Com base na criação de experiências, o torcedor terá a sensação de ter momentos únicos. O Flamengo entende que gerar estes momentos elevam este relacionamento. E aqui entra a importância da visão geral por trás da manutenção do atleta em sua organização. Custeio de viagem, *matchday*, encontro com jogadores, café da manhã com atletas, sessão de fotos e de autógrafos e até mesmo um bate papo entre profissionais do clube serão uma das inúmeras possibilidades de relacionamento.

Atividades pré, durante e pós jogo. Lembrem-se: É preciso conectar!



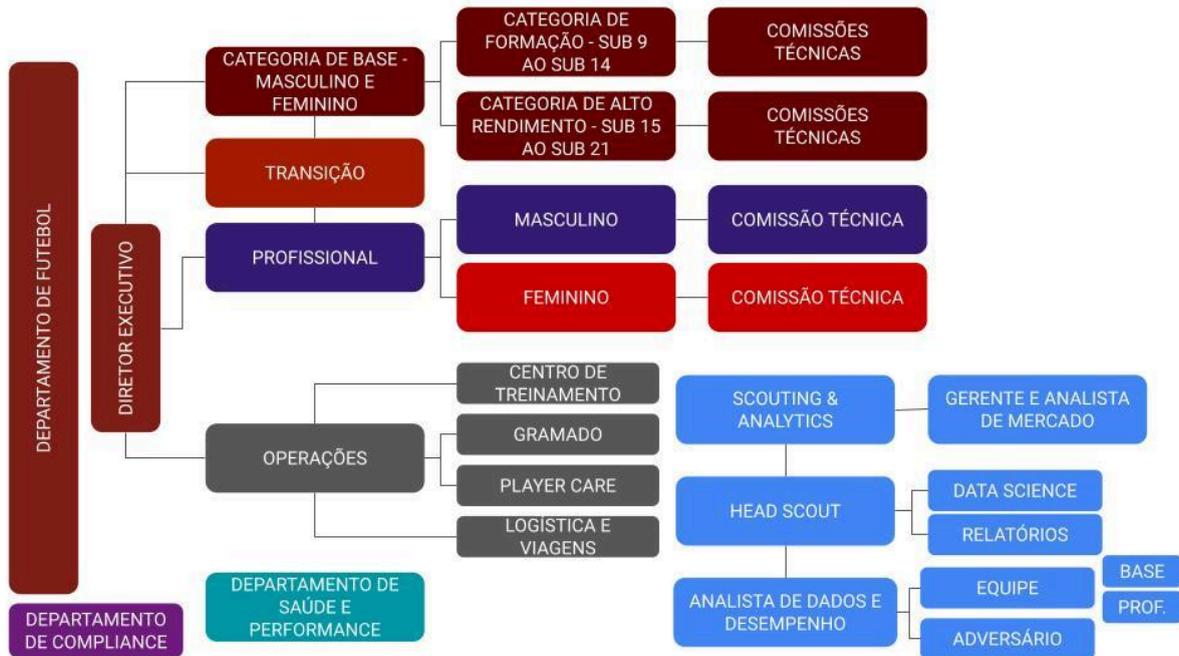


A imagem acima, retirada do Relatório Convocados 2023, ilustra como o Futebol Brasileiro é consumido e quanto faturou no corrente ano do documento. O Flamengo possui uma fatia enorme destes números.

## 2) CORE BUSINESS - O NOVO ORGANOGRAMA DO FUTEBOL DO FLAMENGO

A nossa gestão visa promover uma revolução em nosso futebol profissional e nas categorias da base, masculino e feminino. Para que isso ocorra iremos em busca no mercado dos melhores profissionais, mantendo os que já apresentam um excelente trabalho no clube e contratar novas peças para aumentar a qualidade do nosso quadro de colaboradores.

### Organograma 2025:



### Nossas Metas:

**1) Contratação de um Executivo de Futebol:** Trazer um profissional voltado para a gestão, com visão integral, com currículo no mercado internacional.

O executivo irá avaliar, cobrar resultados e *feedback de todas* as áreas do futebol, coordenando a categoria de base e profissional, departamento de operações, *scouting* e *analytics* e até mesmo o departamento de saúde e de performance, avaliando processos, analisando habilidades de cada membro deste departamento. A visão generalista e a integração entre os departamentos será a marca principal do nosso novo organograma e de processos nos setores.

**2) Otimização e modernização na Categoria de Base:** Serão criados dois departamentos divididos na faixa etária dos jogadores: Categoria de Formação, com jogadores do sub-9 ao sub-14 e a Categoria de Alto Rendimento, formado por atletas do sub-15 ao sub-21. Melhoria dos processos com os atletas da base com o intuito de performá-lo em campo, aumentando o número de atletas aptos a

jogar na equipe principal e ter mercado fora do país. Criação de medidas de auxílio ao atleta em atividades de ensino e sociais, a fim de criar além de um atleta, um profissional para a vida fora dos campos.

**3) Modernização do Departamento de Scouting & Analytics:** O futebol moderno cada vez mais se utiliza de dados, ciência, análise e tecnologia. A avaliação de um atleta nos dias de hoje trabalha desde os seus movimentos durante os treinos e os jogos até como ele visualiza o campo, seus companheiros de equipe e até mesmo seus adversários. Nesta ordem, a vinda de um profissional atualizado com o que há de contemporâneo sobre o tema se faz necessário. Analisar nosso elenco, nossos adversários, avaliar necessidade de contratação, avaliando o mercado e as peças de reposição, utilizando o que há de mais moderno em tecnologia da informação, como a Inteligência Artificial. Prospeccionar não somente o mercado sulamericano, mas também os demais mercados é uma necessidade, que não foi tão valorizada nos últimos anos. Deixamos de contratar inúmeros jogadores que despontaram no mercado europeu, em grandes ligas e equipes de pontas por questão de processos e escolha dos membros do departamento de futebol e seu modelo amador. Captação de atletas em outros eixos do futebol será outra vertente desta nova equipe de analistas, que deverá contar com os analistas qualificados do clube que lá se encontram e serão avaliados nos primeiros noventa dias da gestão.

**Análise de dados no futebol:** Seguramente será uma das nossas prioridades em investimento no Departamento de Futebol. A captação de profissionais renomados e a otimização do nosso departamento de mercado irão auxiliar na melhor captação de jogadores para o elenco, assim como direcionar adequadamente os recursos e as habilidades dos nossos atletas a fim de melhorar a performance.

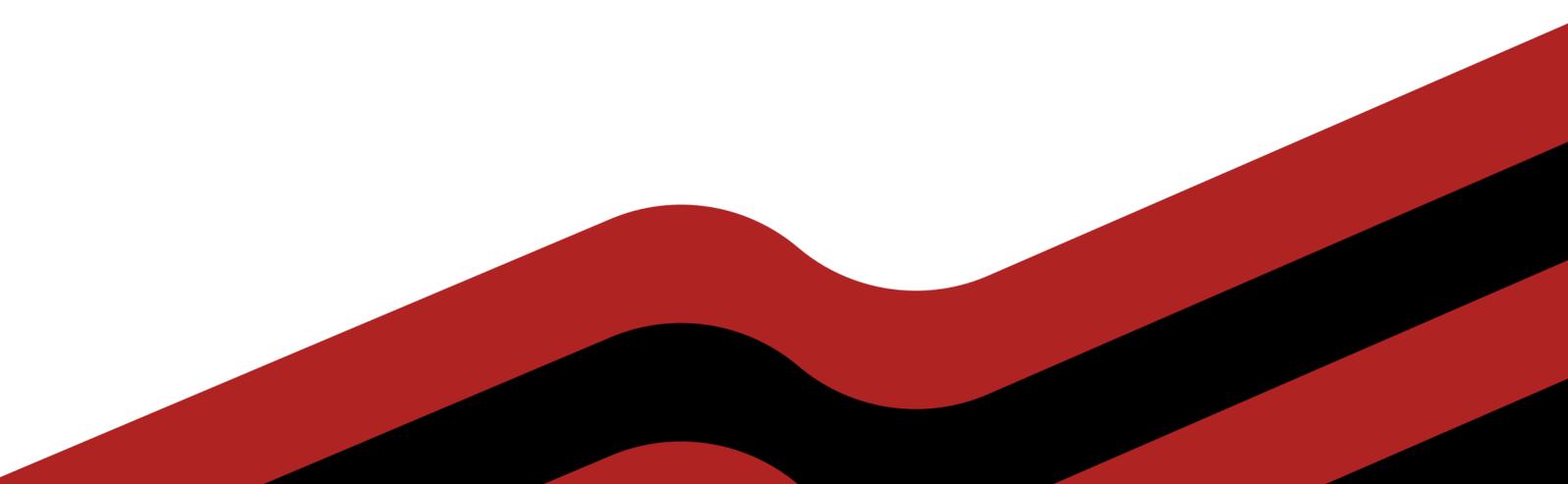
**4) Reformulação do Departamento de Saúde e Performance:** Além da modernização de processos, nosso Departamento Médico precisa de mudanças. Baseado no que há de mais atual na Medicina Esportiva, renovaremos nosso quadro de profissionais, para a área de saúde e de especialidades médicas, buscando a melhor tecnologia em saúde e sempre com uma abordagem generalista e humanizada com a finalidade de prevenção de lesões dos atletas. A criação de um **Departamento de Saúde Mental** com a **Psicologia Esportiva** atuando dentro e fora de campo, auxiliando os atletas a performar melhor e a proferir uma saúde mental adequada para o nível, com atuação em várias frentes de ação, com testes e exercícios para apurar a capacidade do jogador em atuar em situações de cansaço extremo e estresse e profissionais que identifiquem problemas psicológicos, atuando de forma pró ativa com cada atleta que apresentar uma necessidade.

**A Neurociência** é um campo de estudo fascinante que tem como objetivo compreender os processos mentais que ocorrem durante a prática esportiva. A partir da análise do funcionamento do cérebro dos atletas, é possível desvendar os segredos por trás de suas habilidades excepcionais e seu desempenho de alto nível.

**Objetivo:** Auxiliar os atletas em campo, melhorando sua performance e competitividade durante os treinos e os jogos. Melhorar o desempenho dos jogadores, ajudando-os a melhorar a concentração, a tomada de decisão e a rapidez na reação também pode ajudar os atletas a recuperarem-se do estresse provocado pelos jogos e pelas cobranças.

O trabalho com a neurociência conectará o bem-estar, a nutrição, nutriologia, biomedicina e o departamento médico, o setor de recovery/Rehab (fisioterapia e fisioterapia), bem como o de performance (preparação física e fisiologia) para otimizar a recuperação dos jogadores e a performance da equipe.

**A interação tem de ser permanente!**



**5) Criação de um Departamento de *Player Care*:** Contratação de uma equipe profissional que terá a missão de auxiliar os jogadores que forem contratados pelo Flamengo, seja na base ou no profissional, com a sua adaptação na cidade e na comunidade local. Auxiliará na ajuda da família do jogador em sua adaptação nesta nova fase, auxiliando nas escolhas de escolas, dos imóveis para moradia, dos vistos que forem necessários, dentre outros auxílios que o atleta poderá ter, ajudando-o a ter o seu tempo de trabalho sem se preocupar com a demanda familiar.

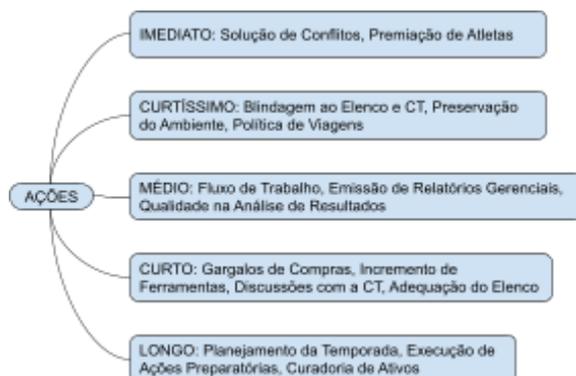
## O novo Departamento de Futebol do Flamengo

### A contratação de um Executivo de Futebol

Como parte da terceira fase do profissionalismo no clube, a contratação deste Executivo se faz mais do que necessário. Será um profissional de renome, com currículo vasto, casos de sucesso e com liberdade para trabalhar no departamento e implementar processos de curto, médio e de longo prazo. E os primeiros 90 dias serão altamente críticos: Período determinante para o sucesso a médio e a longo prazo, podendo impactar significativamente na sua trajetória.

É preciso entender bem a balança entre cultura, momento esportivo e estratégia do clube para saber como entregar valor e estabelecer credibilidade e confiança.

**Entendendo o cenário:** O novo executivo de futebol deverá avaliar a estrutura física, os processos já instalados no departamento, o clima do setor, abordar com o jurídico e com o financeiro sobre contratos e orçamento, comissão técnica e elenco sobre a programação para o ano que se inicia.



Para potencializar a eficiência do departamento de futebol, o executivo vai garantir a implementação de processos para o bom funcionamento do *core business* do clube, com processos de identificação do modelo de jogo e de montagem de um elenco eficiente para o planejamento do ano e que se adeque à filosofia futebolística do clube, tendo o conhecimento e a responsabilidade sobre atividades como: estratégia de transferências do clube, comunicação das atividades ao CEO, negociação de atletas e análise de elenco.

Utilizar os **cinco fatores** considerados **vitais para boa análise e gestão** de um departamento de futebol: **flexibilidade, clear power, regras para tomada de decisão, atitude positiva e visão de desenvolvimento.**

O executivo em companhia com os demais setores do departamento deverá trabalhar com as seguintes habilidades:

- . **Conhecimento técnico do jogo e aplicação dos conceitos táticos** para melhor performance da equipe,
- . **Importância do atleta:** entendimento de como o atleta se mostra importante fora de campo,
- . **Dimensão física:** compreensão do elenco no aspecto físico, conectando com aspectos táticos,
- . **Dimensão psicológica:** manutenção da performance coletiva e individual com foco no trabalho mental,
- . **Gestão de carreira:** sob a perspectiva do clube, como auxiliar no desenvolvimento do plano de carreira dos atletas,
- . **Montagem elenco:** auxiliar na criação de processos de captação e de transição como base de comunicação e de aplicação de conceitos do jogo,
- . **Trabalho em conjunto com a área de scouting** em uma visão institucional, a fim de aprimorar a eficiência organizacional do departamento, com o intuito de, além da questão técnica e tática, capaz de trazer a ideia que qualquer contratação deve levar em conta a eficiência fora de campo e identificar a necessidade de encontrar diferentes perfis de jogo e negócio - Ideia de longo prazo, sempre conectados com a filosofia do clube,
- . **Construção de um elenco equilibrado**, ambiente de trabalho bom e com todos os *stakeholders* satisfeitos para atingir sucesso dentro e fora de campo.

## Definição de Metas e de Prioridades nas Competições:

### A necessidade de priorização de competições no futebol moderno e a estratégia ideal para o Flamengo em 2025

No futebol moderno, a crescente quantidade de jogos e o alto nível de competitividade exigem que clubes definam prioridades entre competições para maximizar seus resultados esportivos e garantir sustentabilidade física e financeira. A priorização torna-se fundamental para evitar a sobrecarga de atletas, minimizar riscos de lesões e alcançar títulos relevantes. No contexto brasileiro, essa decisão é ainda mais delicada, dado o calendário apertado, com campeonatos nacionais, internacionais e datas FIFA em disputa simultânea. Para o Clube de Regatas do Flamengo, em 2025, uma estratégia bem definida de priorização poderá ser determinante para garantir uma temporada de sucesso.

### A sobrecarga de competições e a necessidade de priorizar

Clubes que disputam múltiplas competições enfrentam um dilema: o desgaste dos jogadores pode comprometer o rendimento em todas as frentes. Cada torneio tem características próprias e relevâncias distintas para o clube, torcedores e patrocinadores. Além disso, competições como a Libertadores da América e o Campeonato Brasileiro demandam alta performance contínua, enquanto as Copas de curto formato, como a Copa do Brasil, oferecem menos margem para erros. Ao abrir mão de uma competição secundária em alguns momentos, é possível concentrar esforços naquelas que oferecem maior retorno esportivo e financeiro.

Outro ponto essencial são as convocações para seleções nacionais, sobretudo em um clube como o Flamengo, que possui vários jogadores que atuam por diferentes países. As janelas de data FIFA, muitas vezes coincidentes com jogos importantes, prejudicam a regularidade da equipe. Por isso, é imprescindível evitar desgastes desnecessários e manter a equipe mais competitiva possível nos momentos-chave da temporada.

### **A prioridade do Flamengo em 2025: Libertadores e Brasileirão**

Com base no histórico recente e nas ambições esportivas, as prioridades do Flamengo para 2025 devem ser a **Libertadores da América** e o **Campeonato Brasileiro**. A Libertadores é o maior torneio continental e garante não apenas prestígio, mas também prêmios financeiros expressivos e vaga para o Mundial de Clubes. Além disso, o desejo de ser referência no futebol sul-americano faz deste torneio uma prioridade natural para o clube e seus torcedores.

O Campeonato Brasileiro também merece grande atenção, uma vez que a regularidade na liga nacional demonstra força a longo prazo e assegura a estabilidade financeira com receitas contínuas, como cotas de TV e patrocínios. Além disso, o título do Brasileirão é visto como a principal conquista doméstica e oferece vaga direta para a próxima Libertadores, facilitando o planejamento da temporada seguinte.

Por outro lado, competições como a **Copa do Brasil** e o **Campeonato Carioca** podem ser tratadas com menor prioridade. Embora a Copa do Brasil seja financeiramente atraente, sua fórmula de mata-mata pode exigir muito foco em momentos críticos da temporada. Já o Campeonato Carioca, de menor expressão, pode servir para dar rodagem aos jogadores mais jovens e reservas, evitando o desgaste dos titulares.

### **Conclusão**

A priorização de competições é essencial para que um clube de elite como o Flamengo possa atingir seus objetivos de forma eficiente. Em 2025, o Flamengo deve concentrar seus esforços na Libertadores e no Campeonato Brasileiro, equilibrando a busca por títulos de prestígio com a gestão inteligente do elenco. Ao adotar essa estratégia, o clube aumenta suas chances de sucesso nas competições mais importantes e evita comprometer o desempenho por conta do excesso de jogos. Esta abordagem permitirá ao Flamengo consolidar sua posição como uma das principais potências do futebol sul-americano e garantir conquistas que ficarão na história do clube e de seus torcedores.

**Prioridade 1: Campeonato Brasileiro e Taça Libertadores da América** - sem dúvida as duas competições **mais importantes e significativas** do nosso continente, com excelente retorno financeiro. São os dois torneios que **legitimam o poderio desportivo e hegemônico** entre as equipes - **Ganhar estes dois campeonatos é fundamental!**

**Prioridade 2: Mundial de Clubes** - "Só participa do mundial quem vence a Libertadores". A hegemonia na América consolida a presença no campeonato mais importante da Fifa entre clubes, gerando importante retorno financeiro, internacionalização da nossa marca e exposição das nossas cores em todo o planeta.

**Prioridade 3: Copa do Brasil** - Segundo torneio mais importante do país, com retorno financeiro altíssimo.

**Prioridade 4: Campeonato Carioca, Recopa Sul-Americana e Supercopa do Brasil** - Torneios que devido ao calendário (início do primeiro semestre) podem impactar em nosso planejamento do ano. Claro que a ambição de conquistar o Estadual (e qualquer outra disputa) estará em nossas cores. O planejamento não se furtará em vencer o torneio, mas lembrando das prioridades das competições.



## Políticas de Premiação

No Flamengo, as premiações aos jogadores são uma combinação de bonificações por conquistas e desempenho em torneios. O clube costuma destinar parte das premiações das competições ao elenco e comissão técnica, com uma porcentagem que varia conforme o valor arrecadado e os objetivos alcançados em cada competição. Por exemplo, em 2023, o Flamengo arrecadou cerca de R\$136 milhões em premiações, incluindo competições como Copa do Brasil, Campeonato Brasileiro, Supercopa e Recopa Sul-Americana. Nessas ocasiões, o clube distribui bônus proporcionais aos jogadores em caso de títulos ou boas colocações, sendo as maiores premiações destinadas a competições de maior peso, como a Libertadores e Copa do Brasil

Nos últimos seis anos, o Flamengo conquistou uma série de títulos e premiações significativas em competições nacionais e internacionais. Abaixo, estão alguns dos valores aproximados de premiações de cada título, conforme reportagens e estimativas para cada competição:

1. Libertadores: O Flamengo venceu a Copa Libertadores da América em 2019 e 2022. Em 2022, a premiação foi em torno de US\$22 milhões (aproximadamente R\$110 milhões na cotação da época) para o clube, valor superior aos anos anteriores devido a reajustes da CONMEBOL.
2. Copa do Brasil: O Flamengo também conquistou a Copa do Brasil em 2022. A premiação para o campeão foi de R\$73,5 milhões. Esta competição passou a ter uma premiação significativa, atraindo grande atenção dos clubes brasileiros devido à sua rentabilidade.
3. Campeonato Brasileiro: Em 2019 e 2020, o Flamengo venceu o Campeonato Brasileiro, com premiações em torno de R\$33 milhões em cada um desses anos para o campeão.
4. Supercopa do Brasil: O Flamengo conquistou este título em 2020 e 2021, com uma premiação de cerca de R\$7 milhões para o campeão em cada edição.
5. Recopa Sul-Americana: Em 2020, o Flamengo venceu a Recopa Sul-Americana, recebendo aproximadamente US\$1,25 milhão (cerca de R\$6 milhões) como campeão.

A distribuição das premiações no Flamengo nos últimos anos variou conforme o título e o montante recebido, com percentuais geralmente divididos entre jogadores, comissão técnica, e em alguns casos, funcionários administrativos. Em conquistas recentes como a Copa do Brasil e a Libertadores, o Flamengo implementou uma política de divisão que destina entre 50% e 60% do prêmio aos atletas e técnicos, enquanto o restante pode ser alocado para o clube e outros funcionários. Em alguns casos, cerca de 20% a 30% do valor do prêmio é direcionado a esses profissionais (em caso de vice-campeonato, por exemplo), mas os valores e porcentagens específicos podem variar de acordo com a competição e o acordo interno vigente no momento.

O clube também estabelece algumas restrições internas para o pagamento de prêmios aos funcionários. Desde 2019, o Flamengo não permite que a premiação a funcionários ultrapasse o valor de seus salários, o que gera algumas discussões dentro do clube sobre flexibilizar ou manter essa regra.

Embora os detalhes específicos para cada ano nem sempre sejam divulgados, a distribuição de premiações para os principais títulos conquistados em anos recentes seguiu essa prática, enfatizando uma divisão que prioriza atletas e comissão, enquanto o clube detém uma porcentagem menor ou redistribui todo o valor entre os participantes do futebol profissional.

Por exemplo, na Copa do Brasil de 2022, dos R\$60/70 milhões recebidos, aproximadamente R\$35 milhões foram destinados ao elenco e comissão técnica. Em conquistas anteriores do Campeonato Brasileiro, como em 2021, o clube optou por dividir a totalidade dos R\$33 milhões entre jogadores, comissão técnica e staff envolvido diretamente no futebol, com jogadores recebendo uma fatia maior como incentivo direto.

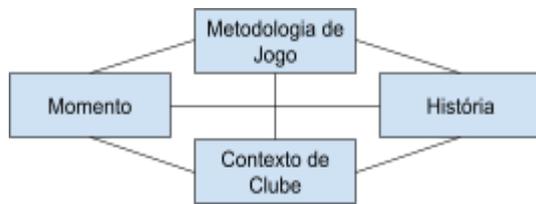
Essa estrutura reflete uma abordagem de incentivo que busca manter o engajamento e recompensar o desempenho, alinhada ao modelo de meritocracia frequentemente utilizado em empresas. Essa política ajuda a alinhar os objetivos de curto prazo (como vencer campeonatos) aos interesses dos jogadores e outros funcionários, criando um ambiente de motivação contínua para os profissionais diretamente envolvidos no resultado do clube.

Baseado em modelos empresariais, uma estratégia eficiente para o Flamengo seria adotar um sistema de remuneração variável, onde uma parte da compensação dos jogadores dependeria do desempenho coletivo e individual, alinhado aos objetivos de curto e longo prazo do clube. Isso incentiva os atletas a alcançarem metas específicas, além de otimizar os custos do clube, ajustando as bonificações de acordo com o sucesso nas competições. Esse modelo já é utilizado em grandes clubes europeus e se alinha com práticas de gestão de desempenho em empresas, valorizando resultados e garantindo uma distribuição mais eficaz dos recursos do clube. Incentivo à meritocracia.

## **Criação do Elenco - O Atleta do (e para o) Flamengo**

“Para jogar no Flamengo tem que ter disposição” - Esta frase já foi ouvida inúmeras vezes em cânticos da torcida e sintetiza o que o nosso dna possui: Raça! Aliada a esta vontade que a magnética entoa em nosso jogador, o atleta do Flamengo, que será prospectado tanto para as categorias da base quanto o profissional, será avaliado por meio de uma análise altamente criteriosa, metodológica e profissional.

**1) Modelo de Jogo:** A definição do modelo de padrão de jogo do Flamengo será baseado na análise da sua história, mantendo o DNA do clube, garantindo que existirá uma consideração e respeito pelos valores do clube em todos os níveis de atuação. Ao mesmo tempo, estabelecendo uma conexão com o aspecto financeiro (a ser conectado com a hierarquia) e respeitando a realidade atual do clube.



Tanto na categoria da base quanto no profissional, a padronização de um modelo de jogo será uma diretiva básica a fim de institucionalizar ideias e se proteger de mudanças. A ideia por trás da documentação e da padronização, está na garantia de que o clube irá proteger a sua identidade, por meio de:

- Quais os modelos de jogo a serem implementados, com suas devidas explicações técnicas (esquema tático, transição ofensiva, defensiva);
- Diferenciar, mas ao mesmo tempo igualar categorias distintas e profissional;
- Estabelecer atributos chave que esperamos de atletas, definindo perfis de captação (consideração dos 4 pilares: **físico, técnico, tático, mental**);
- Criar métodos para coleta e armazenamento de dados (criação de bancos de dados para diferentes áreas, possibilidade de integração de dados de diferentes bases);

**2) Processos na Captação de Atletas:** Realização de um trabalho multidisciplinar com monitorização em tempo integral, realizando *due diligence*, a fim de prospectar talentos e buscar atletas que completem o elenco e supram, se houver, alguma carência no time.

2.1) Analista de mercado distribui jogos para cada observador analisar jogadores que a equipe está buscando no mercado, baseado nas necessidades táticas e técnicas e analisando os quatro pilares de desempenho - físico, técnico, tático, mental.

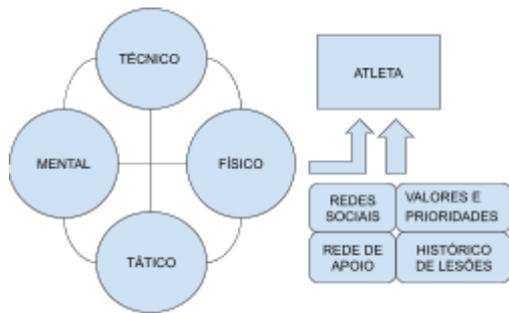
2.2) Os observadores analisam os jogos na sua íntegra e informam à comissão técnica dos jogadores que interessam ao clube.

2.3) Auxiliar e analistas analisam os relatórios realizados pelos observadores onde se criará uma lista em que será escolhido os principais jogadores que destacaram nas características em que o clube busca, garantindo que o atleta se encaixa no modelo de jogo (desempenho e potencial) e nos padrões financeiros - **TIME SOMBRA**

2.4) Executivo, técnico, auxiliar e analistas irão filtrar os nomes e selecionarem os jogadores com prioridades de contratação.

2.5) A partir desta seleção, executivo e analistas seguem com a operação procurando o clube, agente, sociedade empresária do jogador agenciado, analisando o tempo de contrato, o valor de multa, o histórico de lesões na carreira, o histórico de rede social, o aspecto pessoal do atleta, a garantia dos seus valores, as prioridades do jogador e o seu foco, rede de apoio do atleta - *Due diligence* entre todos os setores do clube em que participam deste processo.

2.6) O executivo segue a operação com agente e jogador para tentar sacramentar a negociação.



**3) Relatórios de atletas:** A avaliação do nosso atleta, seja da base ou do profissional, e também na gestão de mercado se dará em tópicos que serão identificados e, posteriormente, considerados na elaboração de relatórios coletivos e individuais: físico, técnico, tático e mental.

### 3.1) Aspectos Físicos

**Individuais:** Considerando análises do atleta é necessário considerar aspectos de estrutura física, condicionamento, capacidade de aceleração, ritmo de jogo, intensidade, força e velocidade.

**Coletivos:** Considerando análises da equipe, os focos de observação estariam na identificação e na diferenciação de padrões de corrida, distâncias percorridas, criação de um perfil físico padrão desejado para o time.

### 3.2) Aspectos Técnicos

**Individuais:** Ao analisar individualmente os atletas, é necessário considerar e diferenciar habilidades técnicas básicas como controle e primeiro toque. Uma vez com posse da bola, devemos considerar que os atletas terão três opções: passar, finalizar ou manter a bola. Sendo assim, é essencial observar a qualidade da execução de cada ação, eficiência, produtividade e criatividade inerente.

**Coletivos:** A partir da definição da estratégia de cada jogo é necessário identificar tanto pontos fortes como fracos, da própria equipe e do adversário, com o objetivo de aproveitar eventuais movimentos ensaiados com o maior nível de eficiência possível.

### 3.3) Aspectos Táticos

**Individuais:** Pela perspectiva do atleta é importante avaliar aspectos como disciplina tática, potencial, versatilidade, comportamento sem a bola e entendimento de jogo.

**Coletivos:** Talvez o ponto focal quando estamos falando de análise de desempenho e desenho de estratégias de jogo. Aplicação do modelo de jogo, formação tática e padrões de movimentação desejados, além da elaboração de jogadas ensaiadas.

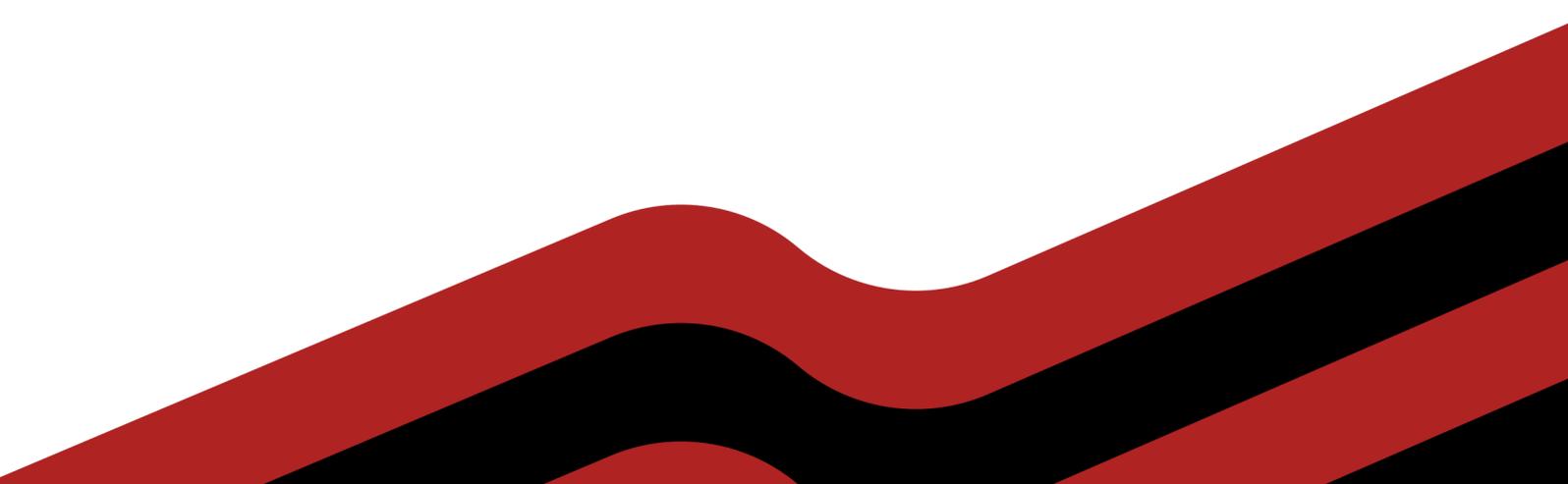
### 3.4) Aspectos Mentais

**Geral:** Campo de análise que mais cresce tanto em termos de estudo como aplicação. O entendimento do mental do atleta é vital uma vez que ele influencia tanto no entendimento de jogo, execução de movimentos, curva de aprendizagem e dedicação à manutenção de sua condição física ideal. Além de considerar aspectos referentes ao potencial de liderança, personalidade e na qualidade do atleta em termos de tomada de decisão - **Saúde Mental e Neurociência.**

ENCONTRAR O EQUILÍBRIO ENTRE O COMPONENTE FÍSICO E AS QUALIDADES TÉCNICAS/TÁTICAS



ABORDAGEM INTEGRAL



## Identidade de Jogadores e Equipe

### Perfis de jogadores para jogarem no Flamengo:

**Elementos Centrais:** O jogador que precisamos deverá ter uma série de habilidades que o diferencia dos demais e serão baseadas neste tripé: **Cérebro (Inteligência), Coração (Esforço) e Pés (Audácia)**. Assim como a torcida, nós queremos um jogador que tenha inteligência e análise de jogo, capacidade intelectual e de mente aberta. Um jogador que entende o que o jogo precisa, que possua um esforço determinado para trabalhar, competir e jogar com agressão, que joga pelo time e tenha continuidade na jogada. Que tenha vontade de ser ousado e assumir riscos e execução técnica precisa. Um jogador criativo e engenhoso.

### Consultorias:

Pessoas ou Instituições que se especializam em melhorar os sistemas de desenvolvimento de talentos no futebol, oferecendo consultoria, auditoria e recomendações para clubes, federações e ligas em todo o mundo via realizações de:

**1. Auditoria e Avaliação:** Avaliação das academias de futebol e os sistemas de desenvolvimento de talentos dos clubes, analisando todos os aspectos, desde a infraestrutura até os processos de treinamento, recrutamento e desenvolvimento dos jogadores. Essa avaliação é feita com base em critérios claros e um modelo de desempenho específico.

**2. Metodologia baseada em dados:** Utilização de uma abordagem orientada por dados para medir a eficácia dos programas de desenvolvimento. Isso inclui a coleta e a análise de uma grande quantidade de dados sobre o desempenho dos jogadores, a qualidade do treinamento e a eficiência das operações da academia.

**3. Benchmarking:** Comparação das práticas do clube com as melhores práticas do setor, identificando áreas de melhoria. Utilização de benchmarking global para determinar como o clube está em relação aos adversários.

**4. Consultoria e Recomendação:** Com base em auditoria, fornecimento de recomendações personalizadas para melhorar os sistemas de desenvolvimento de talentos. Isso pode incluir mudanças na estrutura organizacional, ajustes nas metodologias de treinamento, melhorias na infraestrutura e nas estratégias para melhor identificar e desenvolver talentos.

**5. Implementação e Acompanhamento:** Fornecimento de recomendações e a implementação das mudanças sugeridas. Acompanhamentos periódicos para avaliar o progresso e garantir que as melhorias sejam sustentáveis a longo prazo.

**6. Certificação:** Certificações para academias de futebol ao atingir certos padrões de qualidade em seu desenvolvimento de talentos.

**Finalidade: Otimizar as operações de desenvolvimento de jovens jogadores, aumentando as chances de sucesso no longo prazo.**

Além da avaliação da estrutura e do desempenho tático, a automação da preparação física fornecendo equipamentos e tecnologias avançadas, com o intuito de aprimorar o desempenho atlético do jogador.

**Finalidade: Desenvolver sistemas de treino que combinam ciência esportiva com tecnologia de ponta, ajudando atletas a melhorar suas capacidades físicas, como força, resistência, velocidade e agilidade.**

**1. Treinamento funcional e força:** Equipamentos que ajudam a desenvolver a força muscular, essencial para resistir aos desafios físicos de um jogo de futebol.

**2. Prevenção de lesões:** Tecnologia que auxilia na análise de movimento e de biomecânica para identificar desequilíbrios musculares ou padrões de movimento que possam predispor o atleta a lesões, permitindo a intervenção precoce.

**3. Monitoramento de desempenho:** Dispositivos que monitoram métricas como frequência cardíaca, consumo de oxigênio e dados biomecânicos em tempo real, ajudando os treinadores a personalizar regimes de treinamento de acordo com as necessidades de cada jogador.

**4. Recuperação:** Soluções que promovem uma recuperação mais eficiente após os treinos e os jogos, usando técnicas avançadas de recuperação muscular e fisioterapia.

**Objetivos: Maximizar o potencial atlético, minimizar o risco de lesões e promover uma recuperação mais rápida.**

## Departamento de Scouting, Mercado e Gestão de Ativos

Muito do sucesso de uma equipe profissional começa no recrutamento dos seus jogadores: Ter os melhores aumenta diretamente a probabilidade de sucesso desportivo. Como tal, o Departamento de Scouting, Mercado e Gestão de Ativos serão pontos de intervenção para o triênio 25-27.

Uma gestão profissional e apropriada do Flamengo terá necessariamente que passar por uma coordenação perfeita entre a direção executiva, direção de *scouting*, de mercado e de gestão de ativos em conjunto com a coordenação do futebol de base. Sem nunca descurar a necessidade de criar o melhor plantel, para obter os melhores resultados desportivos. Não faz sentido continuar só a contratar jogadores com maior idade e menor longevidade, por montantes elevados, ao mesmo tempo em que se transferem por valores muito baixos, os jogadores mais talentosos da base do Flamengo, os quais jogam nas mesmas posições e não conseguem se firmar no clube rapidamente, porém ganham preponderância e se valorizam economicamente em grandes clubes europeus.



Assim sendo, a metodologia do Departamento de *Scouting*, Mercado e de Gestão de Ativos passará primeiramente por um conhecimento, acompanhamento e estudo aprofundado dos jogadores da base do Flamengo do sub 15 ao sub 21.

Serão definidos os denominados “jogadores prioritários” dos diferentes escalões etários da base do Flamengo, nomeadamente os que apresentam maior qualidade e/ou potencial para atingir a equipe profissional e que, por si só, serão os ativos do clube que maior retorno financeiro trarão ao clube num futuro muito breve. Tais jogadores serão alvo de um programa de desenvolvimento individual, nas mais diversas áreas de intervenção.

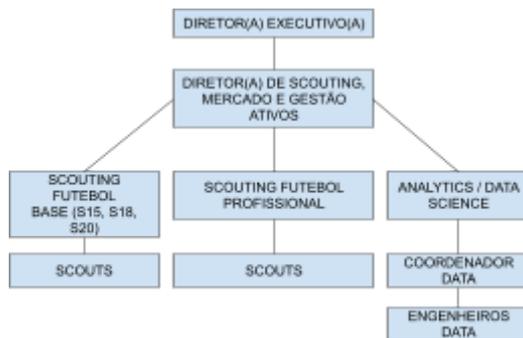
A certeza necessária para se investir num novo ativo terá que garantir que:

1. O rendimento desportivo será maior no imediato do que o “jogador prioritário” da base melhor preparado para a mesma posição – o melhor preparado não é necessariamente o jogador mais velho;
2. Depois do estudo de mercado feito, haja a certeza de que o investimento realizado é adequado e não exagerado para o equilíbrio financeiro do clube;

3. Garanta que (pela idade e longevidade do jogador contratado) os “jogadores prioritários” da base tenham lugar no plantel e garantia de continuidade de progressão, ou seja, que o seu caminho e trajeto evolutivo não seja quebrado por uma contratação externa. A valorização do DNA Flamengo e a continuidade de um plantel competitivo e vencedor serão objetivos diários da nossa candidatura.

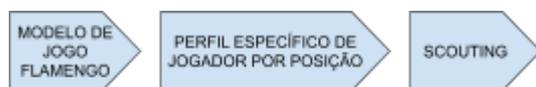
## Organograma e funções dos elementos do departamento

O departamento denominar-se-á Departamento de *Scouting*, Mercado e Gestão de Ativos. Será 100% profissional, liderado por um(a) diretor(a) cujo trajeto internacional é reconhecido, sendo todo ele supervisionado pelo diretor executivo.



A visão estratégica do departamento de *scouting*, mercado e gestão de ativos passará primariamente por um conjunto de decisões a definir em conjunto com o executivo:

1. Definição da ideia de jogo transversal às diferentes equipes do clube (base e profissional);
2. Definição do perfil específico de jogador por posição a procurar (características técnico-táticas específicas, psicológicas, volitivas e físicas) - Não se pode dissociar a ideia de jogo do perfil de jogador, uma dependerá sempre da outra.



Depois de definidos os eixos de recrutamento fundamentais - Modelo de jogo e perfil específico de jogador por posição, o diretor do departamento terá diferentes áreas de intervenção de forma a garantir a proatividade e produtividade:

- A) Avaliar os recursos humanos e tecnológicos disponíveis no departamento: Após tomada de posse, realizar relatório para possíveis contratações de recursos humanos e aquisição de recursos tecnológicos - Plataformas de observação vídeo, dados de filtragem qualitativa de jogadores, *softwares* necessários;
- B) Avaliar a base de dados existente e definir a estrutura de relatório de jogador;
- C) Definir temporalmente na época os momentos de detecção e seleção de jogadores com todos os elementos do departamento (definição temporal na época desportiva de processos de filtragem e definição de alvos);

- D) Delegar, distribuir e supervisionar o trabalho dos diferentes *scouts*: (1) Definir mercados prioritários e mercados secundários de recrutamento, distribuindo-os pelos diferentes *scouts* do profissional e da base; (2) Atribuir a um dos *scouts* a função de acompanhamento permanente (com realização de relatórios) dos ativos emprestados pelo clube ao nível profissional. Em um clube como o Flamengo, a evolução dos ativos próprios têm de ser reavaliada de forma permanente para voltarem ao clube se possível, ou para se desenharem as melhores oportunidades de negócio de forma atempada; (3) Solicitar equipes-sombra mensais aos *scouts* (jogadores filtrados por mercado) e elaboração de relatórios de jogo e jogador;
- E) Ajustar e definir as necessidades (por posição) e os momentos de contratação com o diretor executivo;
- F) Proporcionar recursos tecnológicos disponíveis para observação indireta (observação vídeo/data);
- G) Coordenar o trabalho de observação direta (ao vivo) e indireta (vídeo), com o trabalho da *data science*;
- H) Gerir recursos financeiros, orçamento e recursos humanos relativos ao *scouting*.

### **Mercados prioritários da base e do profissional**

O principal mercado a controlar desde a base será obrigatoriamente o mercado brasileiro, sendo as idades mais tenras uma das prioridades, uma vez que o talento é identificado aos 8/10 anos. Isso não terá impacto a curto prazo no clube, mas será um fator diferenciador de qualidade da base e do profissional a médio e a longo prazo, bem como um acréscimo de receita nas potenciais vendas do clube.

Cada *scout* da base será responsável por um estado ou parte de um estado, o qual deverá controlar, ter conhecimento aprofundado, acompanhar de forma permanente a evolução do talento, obter informações sobre os jogadores e reportar esses conhecimentos de forma célere inserindo as informações na base de dados, realizando as “equipas sombra” sempre que solicitadas. O comprometimento do clube com os agentes dos jogadores interessantes não será da sua responsabilidade.

Todas as seleções brasileiras da base serão detalhadamente acompanhadas, quer seja em torneios oficiais, quer seja em jogos amistosos, sendo realizado um relatório de cada jogador.

No futebol profissional terão de ser priorizados, para além do mercado brasileiro, os mercados sul-americanos, o mercado nipônico e evidentemente oportunidades específicas do mercado europeu (jogadores com potencial em final de contrato com rendimento imediato, idade de projeção e custo adequado). Outros mercados poderão ser considerados posteriormente, consoante o modelo de jogo definido e o perfil de jogador por posição.

Cada *scout* do futebol profissional será responsável por um determinado número de mercados prioritários e de mercados secundários os quais deverá controlar, acompanhar e transferir esse conhecimento em relatórios, inserindo na base de dados todas as informações de forma imediata, quer seja após observação direta no estádio, quer seja após observação em vídeo. Todos os meses, o *scout* terá de entregar uma “equipe-sombra” dos seus mercados, sendo assim atualizadas de forma permanente.

Tendo isso em consideração há torneios internacionais de observação direta obrigatórios: sul-americanos sub 15, sub 17 e sub 20; torneios pré-olímpicos; campeonatos da europa sub 17, sub 19 e eventualmente sub 21 (dependente das equipes apuradas); mundiais sub 17 e mundiais sub 20

(dependente das equipes apuradas). As viagens para observação direta dos mercados prioritários deverão acontecer em momentos de observação de 3 jornadas no período de 9/10 dias, por forma a rentabilizar fatores como custo e tempo, sendo de preferência (se possível) após realizado o primeiro filtro. As viagens de observação direta dos mercados secundários serão executadas se existirem jogadores-alvo que o justifiquem. Todas as viagens acontecem por indicação do diretor do departamento, decorrendo de um planeamento ajustado às necessidades do clube para um conhecimento, autonomia e celeridade no ataque ao mercado.

**Estratégia de Data Scouting:** Existem duas abordagens possíveis na eficiência de data: utilizar apenas data para filtro de mercados, orientando inicialmente o trabalho e o esforço para a observação de determinados jogadores em detrimento de outros, ou usar data como a base de informação própria do clube, criando autonomia e independência de plataformas usadas por todos os clubes a nível mundial – **Primeiro passo do projeto.**

Tendo em conta a grandeza do Flamengo e no sentido de olhar para este triênio como uma oportunidade de crescimento do clube em todos os setores, atualizando-o e preparando-o de forma sustentada para o futuro, é nossa intenção criar toda uma base de data e armazenamento independente, quer de informações, quer de imagens, ou seja, criar autonomia no clube, ao mesmo tempo em que a funcionalidade do departamento de *scouting*, mercado e gestão de ativos é simplificada e rentabilizada, bem como de todos os outros departamentos do clube (médico, técnico, nutrição, etc.) – **Segundo passo do projeto.**

Assim sendo para o primeiro passo, serão ferramentas essenciais:

- A) Aquisição de Dados (Data) – Dados com cobertura extensa e global de ligas e competições, tais como *opta* ou *statsbomb*;
- B) Dados qualitativos e físicos fornecidos por *skillcorner*;
- C) Dados/informação gerados internamente no clube, como relatórios de jogo;
- D) Dados/informação disponível publicamente (tais como: valores de transferências, transferências, duração de contratos, etc).

Todas estas informações seriam centralizadas numa *cloud* própria do clube (sugerindo-se a *snowflake with dbt*) para armazenamento, transformação e análise da informação descrita anteriormente. E também, absolutamente fundamental o *tablet* para visualização dos dados por parte dos vários intervenientes de *scouting* do clube: *scouts*, treinadores, diretor de departamento, diretor executivo.

Como recursos humanos do primeiro passo seriam necessárias 3 pessoas:

- 1) Um responsável e intérprete de data responsável por coordenar o subdepartamento de data e *analytics*, cujo qual para além de possuir experiência e deverá ter elevado conhecimento técnico de data *scouting*, juntamente com um entendimento de *scouting* de jogadores e de futebol no geral;
- 2) Dois elementos com elevado conhecimento de engenharia de dados, data *science* e análise de dados;
- 3) Em caso de necessidade, pode estabelecer-se protocolos com universidades do Rio de Janeiro ou de outras localizações, no sentido de se criarem vagas de estágio para vídeo-*scouts*.

Este tipo de aproximação permite:

- Filtro de jogadores com maior potencial por liga e/ou competição;
- Desenvolver modelos de desempenho de jogadores (métricas específicas por função desempenhada pelos jogadores e referenciais de posição, que permitem auxiliar os scouts na avaliação);
- Criar modelos de identificação de talento (identificação de talento escondido em ligas secundárias, e menos observadas, que demonstrem potencial via indicadores-chave que se correlacionam com sucesso ao subir a uma liga de elite);
- Previsão de lesões e condição física (implementação de modelos que avaliem o risco de lesões de um jogador com base na carga de jogos, intensidade de treinos, histórico de lesões);
- Análise do nível de condição física (desenvolve modelos que avaliam o nível de condição física e potencial adaptação a diferentes estilos de jogo);
- Criar armazenamento, linguagem comum, acesso transversal da informação disponível (a todo o departamento de *scouting* e diretor executivo) sobre os jogadores a observar ou jogadores-alvo;

A data *science* será assim um facilitador do processo de seleção do recrutamento, um redutor de erro, que se deverá basear muito em fatores qualitativos, mas não pode ser nunca a base de decisão da contratação em si, sendo esta uma ideia extremamente importante e vinculativa.

O segundo passo possível visa a criação e o desenvolvimento de uma plataforma de *streaming* próprio do Flamengo, para além de armazenamento de informação mundial que integre e correlacione toda a informação e dados futebolísticos (podíamos pretendermos inclusivamente abdicar do wyscout para observar e gerar vídeos). A estratégia passaria por criar e gerar os próprios produtos e ferramentas flamengo, tais como a plataforma de dados própria e vídeo-análise. Pode também ser criada uma base própria de informação médica, de nutrição, de todos os fatores em redor da equipe profissional – profissionalizar o clube em todos os setores, tornando-o funcional e moderno.

Este segundo passo desenvolve uma autonomia do clube, mas naturalmente exige uma equipe e investimentos maiores e especializados em TI, técnica, *scrum master*, engenheiros e data *scientists* que possuíssem conhecimentos transversais às diferentes áreas do departamento de futebol, tais como, a área médica, atlética e de controle fisiológico, análise vídeo da equipa adversária ou da própria equipe e naturalmente do *scouting*. Todos os agentes do departamento de futebol beneficiaram deste *upgrade*, tornando o Flamengo num clube moderno e independente.

As ferramentas de cada departamento seriam dispensadas, e em detrimento de se usarem e investirem em plataformas e ferramentas externas, esse investimento seria interno, criado internamente (e por isso ajustado ao pretendido), e independentemente de treinadores, diretores ou presidentes, seria um legado do clube.

Da filtragem à contratação: Por meio dos primeiros filtros realizados pelos scouts, quer seja pelas equipes-sombra, ou por outro meio, é função do diretor do departamento garantir a continuidade de observação permanente dos jogadores em causa, quer seja por observação direta (ao vivo), quer por observação indireta (vídeo), por forma a realizar uma filtragem maior.

Uma coordenação perfeita entre o gestor de data, os scouts e o diretor de *scouting* será necessária, mas também obrigatória, de forma a realizar:

- (1) Todos os filtros iniciais possíveis que orientem a observação do mercado;

- (2) Obter todas as informações possíveis e de forma célere acerca dos jogadores filtrados;
- (3) Reduzir o risco na decisão final, suportado por informações qualitativas.

A primeira abordagem aos agentes dos jogadores será da responsabilidade do diretor de *scouting*, sendo desta forma definida uma via única de comunicação do clube, por forma a evitar mensagens dúbias, comunicação externa desnecessária, exponenciação de valores envolvidos numa futura transferência e sigilo. Tudo isto garante uma visão simultânea e centrada na mesma pessoa das várias oportunidades de negócio, de forma rápida e direta, sem mensagens dúbias e desvirtuadas. Este conhecimento global e simultâneo permite uma celeridade absolutamente necessária nas contratações – chegar primeiro e ser célere a contratar, reduz custos e permite excelentes negócios.

Ao serem claras as necessidades específicas para reforçar o plantel, os jogadores- alvo que passaram pelos diferentes filtros, as condições de negócio possíveis de cada jogador, é responsabilidade do diretor de *scouting*, mercado e gestão de ativos apresentar ao diretor executivo as diferentes oportunidades de negócio através de um estudo de mercado.

Com a visão panorâmica total e tendo como base o estudo de mercado, deverão ser apresentados pelo diretor do departamento uma série de conclusões orientadoras ao director executivo:

- Jogadores da base com potencial a integrar a equipe a com rendimento imediato;
- Jogadores da base com potencial a integrar a equipe a para continuar a desenvolver o seu potencial e ter minutos;
- Jogadores da base prioritários para clubes satélites (parcerias futuras);
- Jogadores da base sem potencial de equipe a com oportunidade de negócio;
- Jogadores emprestados pelo clube com potencial a reintegrar o clube com rendimento e impacto imediatos;
- Jogadores emprestados pelo clube sem possibilidade de regressar para a equipe a e com possibilidade de serem negociados (clubes, mercados , condições de negócio para cada um) ou com possibilidade de integrarem a clubes parceiros;
- Apresentar relatórios finais dos jogadores-alvo acompanhado por um pequeno vídeo do mesmo, conjuntamente com um possível desenho de negócio: Condições negociais iniciais, possíveis variações negociais que possam baixar valores finais de transferências (*transfer fee*, % de futura venda, entre outras).

Apesar desta explicação, todo o processo tem de ser baseado numa comunicação permanente entre diretor executivo e diretor de *scouting*, mercado e ativos.

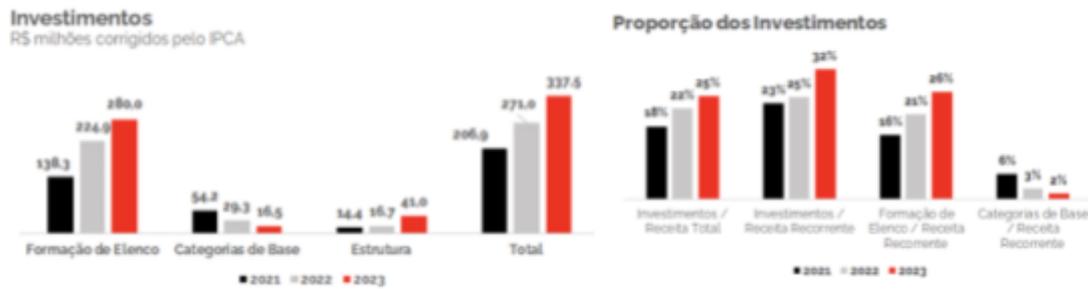
## **Categorias de Base**

“Craque o Flamengo faz em casa!” - Este ditado mundialmente famoso, fez valer devido a pujança da categoria de base do Flamengo na sua história - formador de jogadores que foram campeões com as nossas cores e levantando taças e colhendo frutos nos gramados da Europa.

É inegável o sucesso da categoria de base do Flamengo, responsável por cifras incríveis nos últimos 12 anos, revelando craques que hoje brilham fora do Brasil e aumentando o faturamento anual do clube, permitindo que o mesmo invista em seu plantel profissional.

Porém, nos últimos três anos, o investimento nas categorias de base vem caindo em média 55% por ano. Analisamos que o cenário necessita do retorno deste investimento, de otimizações de

processos, infraestrutura e melhora na prospecção de atletas no Brasil e fora dele, a fim de elevar mais ainda as nossas receitas.



### Desenvolvimento de Atletas

O investimento nas categorias de base assume um papel central na construção de uma base sólida para o futuro. Ao focar na formação de talentos desde idades mais precoces, podemos moldar atletas excepcionais. A integração efetiva entre as categorias de base e o time profissional cria uma transição fluida, permitindo que jovens promessas se adaptem mais rapidamente ao cenário profissional.

**Apoio total ao atleta:** A atenção ao atleta em formação, transcende o campo de jogo, abrangendo um acompanhamento completo que envolve o atleta e sua família, permitindo-lhe concentrar-se integralmente no futebol. Este acompanhamento inclui suporte psicológico, financeiro e social, todos administrados por profissionais especializados em suas respectivas áreas. O suporte psicológico visa fortalecer a resiliência e o bem-estar mental do atleta, essenciais para o desempenho em alto nível. O planejamento financeiro, por sua vez, assegura que o atleta e sua família possuam uma estabilidade econômica, permitindo uma dedicação sem preocupações ao esporte. A integração social é igualmente importante, fornecendo ao atleta um senso de comunidade e pertencimento, fundamentais para sua saúde emocional e social. Essa rede de suporte é projetada para ser flexível e adaptável, ajustando-se às necessidades individuais do atleta e às suas circunstâncias em evolução, garantindo assim uma trajetória esportiva sustentável e bem-sucedida.

**Investimento profissional:** Atletas da base são ativos importantes e valiosos do clube e o processo de formação destes jovens atletas é desafiador e traz importantes resultados esportivos e financeiros. A implementação de um centro de treinamento de excelência para a base foi crucial nesse caminho. Agora precisamos continuar a evolução do centro de treinamento, oferecendo equipamentos e profissionais altamente qualificados em todas as áreas, elevando a qualidade técnica e estabelecendo um padrão de excelência para atletas formados no nosso clube.

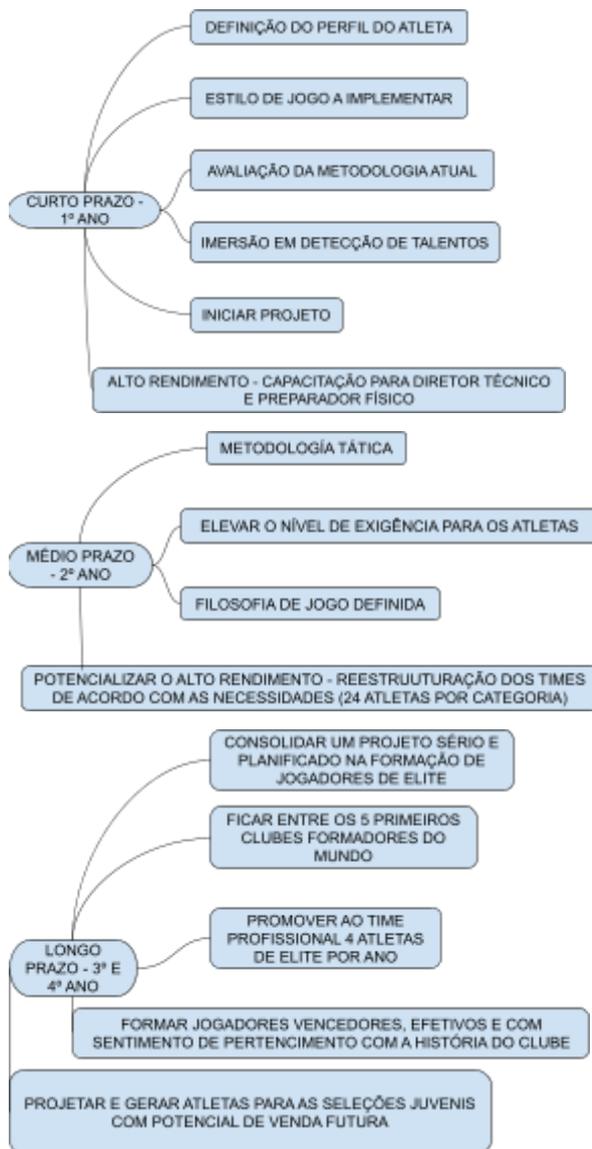
### Metas:

#### Criação de dois departamentos divididos na faixa etária dos jogadores

- 1) Categoria de Formação, com jogadores do sub-9 ao sub-14;
- 2) Categoria de Alto Rendimento, formada por atletas do sub-15 ao sub-21.

**Projeto Garotos do Ninho:** “Um homem com ideias novas é um louco, até que suas ideias tenham sucesso” - Marcelo Bielsa

### Tempos e Objetivos do Projeto:



### Ensino Escolar e Esportivo

Em parceria com a Pasta de Responsabilidade Social e a Iniciativa Privada, auxiliar que o atleta tenha atividades de ensino e sociais, a fim de criar além de um atleta, um profissional para a vida fora dos campos, pelo período em que estiver sob responsabilidade do clube, avaliando o desempenho do mesmo na escola. Este projeto tem o objetivo de desenvolver com parceiros educacionais para formar não só atletas mais inteligentes, mas também cidadãos que possam, em conjunto ou desassociado de um futuro no esporte, serem líderes intelectuais na sociedade. Além das aulas nos horários livre nos treinos, será criado com os parceiros um conjunto amplo de capacidades

intelectuais, cognitivas e de raciocínio crítico, oratória, línguas e análise crítica que seja dentro ou fora de campo, nossos jovens terão condições diferenciadas de atingir o sucesso profissional e desportivo.

### **Segurança com nossos Atletas da Base (e do Profissional no Centro de Treinamento)**

Criação de uma secretaria específica de aferição de medidas de segurança e protetivas, que garanta que todas as medidas de segurança de trabalho, médicas e contra qualquer acidente e incidente estejam sendo devidamente tomadas.

Será responsável por contratar e trabalhar em conjunto com consultorias de segurança para temas específicos periodicamente para aferir se o Flamengo atende a todas as leis, reportando ao jurídico e ao patrimônio todos os problemas a serem resolvidos imediatamente, com documentos públicos em um portal da fundação, com total transparência.

Aferição de dispositivos de segurança a diplomação de seguranças, monitores e brigadistas.

Controlar contratação e capacitação de brigadistas, socorristas e ter convênio com hospitais para transporte rápido em casos de emergência.

Fiscalização das medidas de controle de acesso e circulação do CT.

## **Futebol Feminino**

### **1. Introdução**

O Clube de Regatas do Flamengo, tem investido significativamente no desenvolvimento do futebol feminino, modalidade em franco crescimento.

Essa observação está ancorada em dados da Fifa, da Conmebol e da CBF e corroborada pelo incremento dos investimentos e patrocínios do futebol feminino e o aporte técnico e financeiro na modalidade por parte da CBF, por exemplo. O futebol feminino deve ser entendido, cada vez mais, como um produto rentável e com suas particularidades, como qualquer outro. A experiência dentro e fora do país mostra que a profissionalização do futebol feminino não passa somente pelo tratamento dado às atletas, comissões técnicas, departamentos de *marketing*, rouparia e categorias de base, por exemplo. Mas a observação dos casos de sucesso evidencia que, além da profissionalização, o avanço da modalidade demanda também um aumento da participação das mulheres nos cargos de gestão e de decisão, por exemplo.

Este documento visa detalhar os processos e os objetivos para o desenvolvimento de um departamento de futebol feminino sólido e sustentável, alinhado com os dados oficiais do clube e as diretrizes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

### **2. Histórico do Futebol Feminino no Flamengo**

O Flamengo iniciou oficialmente suas atividades no futebol feminino em 2011, em parceria com a Marinha do Brasil, com o objetivo de fomentar a modalidade e ampliar a presença do clube no cenário esportivo feminino. Desde então, o Flamengo tem trabalhado para fortalecer a equipe e conquistar relevância no cenário nacional.

### **3. Estrutura atual do Departamento de Futebol Feminino**

#### **Equipes e Categorias**

- Equipe Principal: Compete no Campeonato Brasileiro Feminino A1 e no Campeonato Carioca Feminino.
- Categorias de Base: O clube tem investido na formação de atletas nas categorias sub-18 e sub-16, visando desenvolver talentos para a equipe principal.

**Comissão Técnica:** Composta por profissionais qualificados, incluindo treinador principal, preparador físico, analista de desempenho, fisioterapeutas e outros especialistas que garantem a qualidade técnica e o desenvolvimento das atletas.

**Estrutura de Treinamento e Infraestrutura:** O Centro de Treinamento da Marinha do Brasil (CEFAN) disponibiliza instalações adequadas para o futebol feminino, incluindo campos de treino, academia, departamento médico e fisioterápico, além de suporte nutricional e psicológico.

#### **4. Dados e Estatísticas Oficiais**

Segundo dados da CBF e do próprio Flamengo, o futebol feminino tem mostrado um crescimento significativo em termos de participação e desempenho:

- Participação no Campeonato Brasileiro Feminino A1: A equipe tem se mantido competitiva nas últimas temporadas, com classificações frequentes para as fases finais.
- Estatísticas de jogos e atletas: A análise de desempenho da equipe e de seus atletas, baseada em estatísticas como gols marcados, assistências, jogos disputados, e outros indicadores de performance.

#### **5. Processos e Estratégias de Desenvolvimento**

##### **Identificação e desenvolvimento de talentos**

- Captação de atletas jovens: Parcerias com escolas e projetos sociais para identificar talentos emergentes.
- Programas de treinamento de base: Desenvolver academias de formação para aprimorar habilidades técnicas e táticas desde cedo.

##### **Melhoria da infraestrutura e suporte técnico**

- Infraestrutura de treinamento: Melhorar as instalações de treinamento dedicadas ao futebol feminino.
  - Equipe multidisciplinar: Expandir a equipe de suporte com mais fisiologistas, psicólogos esportivos e nutricionistas especializados.
- Fortalecimento da presença no cenário nacional e internacional
- Participação em competições internacionais: Planejar participações em torneios internacionais para ganhar experiência.
  - Parcerias e patrocínios: Atração de patrocínios específicos para o futebol feminino e parcerias estratégicas.

#### **6. Objetivos de curto, médio e longo prazo**

##### **Curto Prazo (1-2 anos)**

- Aumentar o investimento em categorias de base.
- Melhorar a infraestrutura e as condições de treinamento.

##### **Médio Prazo (3-5 anos)**

- Conquistar o Campeonato Brasileiro e o Campeonato Carioca.
- Formar uma equipe competitiva para torneios internacionais.

##### **Longo Prazo (5+ anos)**

- Tornar-se um dos principais clubes da América Latina.
  - Estabelecer um sistema de desenvolvimento contínuo de talentos e ser referência na modalidade.
- 

### O que podemos melhorar?

Inicialmente precisamos pensar o futebol feminino no Flamengo como um produto independente. A parceria com a Marinha, teve um papel importante no desenvolvimento da modalidade, mas é importante que um clube do tamanho do Flamengo assume na íntegra o futebol feminino conferindo o protagonismo que ele merece. Essa independência financeira, já é uma realidade para diversos clubes no país e é estratégica para viabilizar um futebol feminino forte, tanto que vemos na tabela abaixo o investimento de alguns clubes durante o exercício de 2023:

Fonte: ESPN Brasil	Total (em milhões de reais)
Ferroviária	14
Internacional	9,5
América-MG	5
Real Brasília	4,5
Juventude	1,8
Ceará	1,4
Fortaleza	1,2
Criciúma	0,8

Vale ressaltar que, atualmente, o Flamengo não detalha o investimento no futebol feminino e isso deve ser mais transparente. Um exemplo desse detalhamento diz respeito à inclusão dos materiais do futebol feminino no contrato com a PixBet, o que, todavia, é um passo importante para a independência financeira da modalidade.

Essa percepção passa por compreender que ele é um produto distinto do futebol masculino e que deve ser tratado como tal, por exemplo, na definição das estratégias de *marketing* e relação com o público que já consome esse produto.

É importante ter consciência do quanto a negligência rubro-negra com o futebol feminino custa ao Flamengo, inclusive em termos de imagem e financeiros. Um exemplo simples está na decisão de 2019 de não participar da Libertadores Feminina quando, na ocasião, o Flamengo foi participar do Jogos Mundiais Militares. A dobradinha com a conquista do futebol masculino, seria representativa por conquistar as Américas nas duas modalidades, o que tem potencial para alavancar ainda mais os retornos de imagem e mídia, além de aumentar o engajamento com o futebol feminino.

Assim, um departamento dedicado ao futebol feminino, é o ideal para entender as particularidades da modalidade, ferramentas e estratégias. Conseqüentemente, é um passo fundamental para o Flamengo assumir o protagonismo que lhe cabe, inclusive seu papel social e de clube formador – o que significa retomar as categorias de base e ampliar o apoio aos projetos sociais.

No que diz respeito à infraestrutura, o futebol feminino poderia utilizar o Estádio José Bastos Padilha para jogos e treinos de forma mais assídua e para isso necessitamos readequar a estrutura de vestiários, academia, reformar a arquibancada – o que é uma ação conjunta com o Fla-Gávea. O Maracanã e, futuramente o estádio próprio, podem receber os jogos do futebol feminino mais importantes e de maior público.

### **Como podemos desenvolver o futebol feminino desde a base até o profissional?**

O futebol feminino de base deve mapear os projetos sociais espalhados pelo país, segundo dados recentes do ministério dos esportes os números apontam para 106 projetos de futebol feminino espalhados pelo país, o que significa quase 16 mil beneficiárias. O Flamengo deve buscar parcerias e até apoiar esses projetos, que não significa abrir mão do incremento e investimento nas categorias de base próprias, afinal craque o Flamengo faz em casa também no futebol feminino.

Contudo, esse é apenas um dos aspectos do planejamento do futebol feminino de base. É estratégico que os pontos mencionados anteriormente também sejam considerados quando se fala das categorias de base, ou seja, equipes dedicadas, profissionais qualificados e atualizados, participação de mulheres nos quadros técnicos e tomada de decisão. Sobretudo quando se fala da base é importante que o Flamengo estabeleça pontes com a Ferj e com os rivais locais, além de estabelecer pontes com prefeituras e clubes de futsal onde, segundo dados do ministério dos esportes, está grande parte do que futuramente vai compor os quadros profissionais do futebol feminino.

Além disso, o Flamengo pode criar, em parceria com a iniciativa privada, torneios de base espalhados pelo país nos moldes da Taça das Favelas e a partir deles conseguiria trazer jogadoras tanto de base, quanto para o profissional, pois isso facilitaria e muito a observação das mesmas.

### **Como fazer o futebol feminino crescer:**

Como mencionado nos pontos anteriores, é estratégico compreender o futebol feminino como um produto distinto do futebol masculino, muito embora possa aprender e avançar a partir de estratégias já implementadas por ele. Por exemplo, a partir do aumento da exposição das atletas em eventos por todo o território nacional e até mesmo fazer uso em ações de mídia, como a ação realizada recentemente em homenagem ao dia internacional da mulher negra latinoamericana e caribenha onde as atletas reproduzem capas de disco icônicas de artistas negras brasileiras.

Um departamento de *marketing* dedicado ao futebol feminino é capaz de desenvolver estratégias que considerem as particularidades da modalidade, que dialoguem com o público que já consome futebol feminino e apostar no aumento dos números atrelados ao consumo do futebol feminino.

Adicionalmente a isso precisamos separar a centro de custo e dedicar um centro de custo específico para o futebol feminino, pois isso fará com que o setor tenha independência para avaliar e escolher onde fazer os investimento, uma vez que, como mencionado anteriormente, não temos clareza sobre como o orçamento é feito e se o mesmo é cumprido, pois é um setor que funciona a reboque do futebol masculino e provavelmente não conta com o investimento a altura do Flamengo. Vale ressaltar que este investimento também pode ter retorno, pois como já citado anteriormente tanto Conmebol quanto CBF tem aumentado sistematicamente o valor oferecido para as equipes que estão participando de seus principais campeonatos.

O crescimento do futebol feminino também está atrelado a estratégias com destaque para a profissionalização, investimento estrutural, incremento da divulgação da marca Flamengo por todo o país, aproximação com a CBF, Ferj e outros clubes contribuindo na melhoria das competições e consequente valorização do produto e captação de novas fontes de receita.

As recentes evoluções no campeonato brasileiro são um reflexo positivo dessa articulação entre os clubes, que se traduz em melhores premiações, arbitragem, maiores retornos de imagem, recordes de público e por fim melhoria no nível do campeonato. O próximo presidente do Flamengo vai acompanhar o ciclo da copa do mundo feminina de futebol de 2027 que vai acontecer no Brasil, e o Flamengo tem que assumir o papel que lhe cabe como o maior clube do país assumindo o protagonismo desse processo.

## 7. Conclusão

Nossa gestão visa o comprometimento com o desenvolvimento do futebol feminino e traçar metas ambiciosas para tornar-se uma referência na modalidade. Por meio de investimento em infraestrutura, suporte técnico, formação de talentos e participação em competições nacionais e internacionais, buscaremos nos consolidar como um dos maiores no país e no continente.

Tornar o Flamengo o maior celeiro de talentos de base do futebol feminino para que em alguns anos o clube possa ser recorrentemente campeão com um time feito em casa, que não dependa da importação de talentos, estratégia de curto prazo de outros clubes, mas que pouco ajuda no desenvolvimento da modalidade no Brasil.

## Operações

### Departamento de *Player Care*

A adaptação de um jogador contratado, seja na base ou no profissional, não é um processo fácil. Às vezes, o jogador vem do interior do país ou de outros países com uma cultura totalmente diferente da brasileira e em especial a do carioca. E esta dificuldade de se encontrar pode causar problemas dentro e fora de campo a curto e médio prazo. Neste sentido, em congruência com inúmeros clubes fora do país, que iremos criar o Departamento de *Player Care*.

#### Este setor terá como algumas de suas atenções:

- 1) Amenizar a dificuldade do jogador em se estabelecer na cidade.
- 2) Oferecer auxílio e suporte com todas as necessidades, desde básicas como as de maior demanda e burocracia.

O Departamento de *Player Care* cobre amplamente a maioria das tarefas não relacionadas ao futebol ou não médicas cercado o elenco. Nosso objetivo é ajudar e manter os ativos mais valiosos do clube – os jogadores – reduzindo os casos de problemas fora do campo.

Lidar com problemas fora do campo de maneira proativa à medida que surgem, permite que os jogadores se concentrem no jogo.

#### O papel não é trazer o jogador mais perto do clube, mas o clube mais perto do jogador.

O departamento irá auxiliar o jogador e sua família a fornecer a operação básica de funções necessárias para se instalar quando chegar no clube, por exemplo: adaptação, acomodação, conta de banco, vistos, carros, escola, contatos, língua e traduções

#### Contribuição Adicional

O Departamento de *Player Care* muitas vezes vai além das responsabilidades básicas para ajudar os jogadores com outras tarefas, como:

- Viagens e agendamento de equipe
- Itens assinados
- União da equipe
- Integração
- Desativação
- Experiência de jogo em casa (Matchday)

**EXECUÇÃO DOS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE PLAYER CARE**

INTEGRAÇÃO

APOIO

ENGAJAMENTO

CONEXÃO

RELACIONAMENTO COM A FAMÍLIA

CULTURA

BEM ESTAR

**Missão:** Colocar planos sob medida para que ativos que valem milhões de reais tenham a melhor chance possível de sucesso no campo.

## Gramado (Trabalho em conjunto com a Pasta de Infraestrutura)

Palco de grande observação, críticas e descontentamento de toda a comunidade que envolve o futebol do Flamengo, o nosso gramado terá uma atenção mais do que especial em nossa gestão.

A contratação de um engenheiro agrônomo especializado em gramado de campo de futebol será uma de nossas metas e prioridades. Este terá como objetivo avaliar a manutenção dos gramados dos campos de futebol da base e do profissional no centro de treinamento e nos Estádios do Maracanã e Bastos Padilha.

Em conjunto com a sociedade empresária contratada irão gerenciar o cuidado do gramado, tendo um planejamento geral da manutenção do gramado e interação com a operação, com elaboração de relatório mensal e realizando atividades através de conceitos e técnicas preconizadas mundialmente para a manutenção de gramados de alta performance, com equipamentos, produtos especiais e equipe técnica especializada, seguindo técnicas e padrões internacionais utilizados nos melhores gramados de futebol da Europa e EUA.

### Objetivo: Gramado com qualidade e padrão de primeiro mundo.

O gerente do departamento (engenheiro agrônomo especializado em gramado de futebol) irá avaliar e trabalhar em consonância com a sociedade empresária, objetivando o gerenciamento do manejo sistema de irrigação a preparação do gramado pré e pós jogos e a realização de atividades de manutenção cotidianas, rotineiras e esporádicas, por exemplo: corte da grama, *grooming* (evitar o excessivo "colchão"), fertilização, plantio de grama, controle fitossanitário, manejo do sistema de irrigação e demarcação das linhas, atividades pós jogos (reparo dos danos decorrentes normais do jogo), corte vertical (intuito de rejuvenescer a grama), cobertura mecanizada (recuperação mais rápida do gramado), descompactação e aeração de solo, análise de solo e testes de monitoramento.

Contratação de sistema on-line de controle da manutenção do gramado: Sem medir esforços para a boa prática profissional, iremos adquirir e utilizar os mais modernos *softwares* de gerenciamento de manutenção de gramados esportivos do mundo. Por meio desses *softwares*, o clube terá toda a informação sobre as atividades de manutenção realizadas, o monitoramento do uso dos campos e também relatórios específicos sobre todas as etapas da manutenção em tempo real. Monitoramento das principais condições do gramado - Analisar a influência do gramado na possibilidade de lesão nos jogadores, apresentando a situação atual do gramado e sua correlação com a saúde física dos jogadores.

### 3) Comunidade

Nossa gestão será considerada a mais importante no âmbito do relacionamento com o seu torcedor. A nossa arquibancada será novamente valorizada e ouvida. O Flamengo tem uma importante responsabilidade no convívio de seu povo na comunidade.

Não é toa que quando o Flamengo ganha as manhãs são mais alegres e os dias são mais contentes. O trabalhador sai para o seu trabalho erguendo o manto rubro negro com mais ímpeto e imponente. Sim, o Flamengo move o PIB brasileiro quando vence uma partida!

Realizar um trabalho do clube com a comunidade local ou até mesmo nas regiões quando o time for jogar fora é imperativo nesta gestão. A sensação de pertencimento do torcedor com o Flamengo será o catalisador desta confluência.

A pasta de responsabilidade social realizou nos últimos anos um importante trabalho na sociedade dentro e fora da cidade do Rio de Janeiro. Nossa proposta é potencializar este trabalho.

Levar a Marca Flamengo para os quatro cantos do país com o auxílio de políticas públicas em *code share* com a iniciativa privada e o poder público. Fomentar a nossa marca e fazer com que ocorra a verdadeira internacionalização da marca, após o projeto de nacionalização ser em sua totalidade realizado.

Onde o Flamengo for jogar ocorrerá uma ação com o público local, valorizando o associado que reside na região bem como o sócio torcedor local.

Em jogos no Rio de Janeiro iremos reservar uma quantidade de ingressos voltado para a pessoa de baixa renda, oferecendo um valor com condições que ele consiga ir ao jogo sem que ele deixe de fornecer os subsídios do dia a dia em sua casa. Também será criada políticas de relacionamento com as torcidas organizadas, com o objetivo de promover o nosso poder na arquibancada. O respeito e o convívio do clube com as torcidas devem ser uma via de mão dupla.

Em jogos fora da cidade do Rio de Janeiro, o Flamengo irá se responsabilizar pela carga completa a que lhe compete, colocando sua maioria à venda em seu programa de Sócio Torcedor e realizando políticas de valorização para o associado que reside na região. Além da questão dos ingressos, também em conjunto com a pasta de *marketing*, o clube irá realizar ações em conjunto com as embaixadas e consulados das regiões onde ocorrerão os jogos, a fim de promover a congregação rubro negra, seja no Brasil ou fora dele.

A reformulação do programa Sócio Torcedor e as novas políticas de relacionamento com o associado e o ST serão pontos chave em nosso governo, já descrito anteriormente (tópico - atividade esportiva).

A colaboração entre o Departamento de Responsabilidade Social e Cidadania e o Departamento de Futebol pode ser uma estratégia poderosa para fortalecer tanto a imagem do clube quanto sua relação com a comunidade, gerando impactos sociais positivos e promovendo a sustentabilidade. A integração dos preceitos de ESG (Environmental, Social, and Governance) e as práticas de compliance são fundamentais para orientar essa parceria de maneira ética, responsável e transparente.

#### **Relacionamento com o Associado e com o Sócio Torcedor**

O Flamengo pode maximizar sua relação com seus associados e torcedores adotando uma abordagem centralizada no torcedor (Fan Centric) e aplicando estratégias de engajamento com a torcida (Fan Engagement) e Sportainment de várias maneiras.

Aqui estão algumas ações e princípios que o clube pode seguir para potencializar essa relação:

### **1. Conhecimento Profundo da Base de Torcedores**

- Segmentação Personalizada: Utilizar dados para conhecer profundamente as preferências, hábitos e comportamentos dos torcedores. Segmentar os torcedores por perfil de consumo, localização e interação com o clube, permitindo oferecer conteúdos e experiências personalizadas.

- Clubes de Vantagens: Ampliar os benefícios do programa de sócio-torcedor com recompensas baseadas no engajamento, como acesso exclusivo a conteúdos, sorteios de produtos oficiais, experiências VIP em jogos e interação com ídolos do clube.

### **2. Melhorias na Experiência em Dias de Jogo (Matchday Experience)**

- Experiência no Estádio: Investir em tecnologia e serviços no estádio para tornar a ida ao jogo mais atrativa, como Wi-Fi gratuito, aplicativos interativos para estatísticas em tempo real, realidade aumentada e games interativos durante os intervalos.

- Ativações de Marca e Interação: Criar espaços de interação no estádio, onde torcedores possam participar de desafios, tirar fotos com mascotes e interagir com marcas parceiras.

- Esporte como Entretenimento (Sportainment): Transformar os jogos em eventos completos, com shows antes e depois das partidas, experiências de gastronomia e entretenimento familiar, criando um ambiente que atraia não apenas o torcedor apaixonado, mas toda a família.

### **3. Conteúdos Exclusivos e Acessíveis (Fan Engagement)**

- Plataformas Digitais e Streaming: Produzir e divulgar conteúdos exclusivos, como bastidores dos treinos, entrevistas exclusivas com jogadores e comissão técnica, documentários sobre a história do clube e momentos icônicos.

- Interatividade nas Redes Sociais: Aumentar a presença digital, com enquetes, sorteios e interação direta com os torcedores. Lives interativas em que jogadores e membros da diretoria respondem perguntas da torcida também geram proximidade.

- Gamificação e Experiências Virtuais: Criar sistemas de gamificação, como Fantasy Leagues, competições entre torcedores ou pontuações por engajamento em redes sociais e compra de produtos do clube.

### **4. Programa de Fidelidade e Experiências Memoráveis**

- Recompensas por Engajamento: Otimizar e melhorar nosso programa Sócio Torcedor, recompensando os torcedores pelo tempo de associação, compra de produtos, e participação em eventos oficiais. Experiências como conhecer o vestiário do time, almoçar com jogadores ou assistir a um treino podem ser ofertadas.

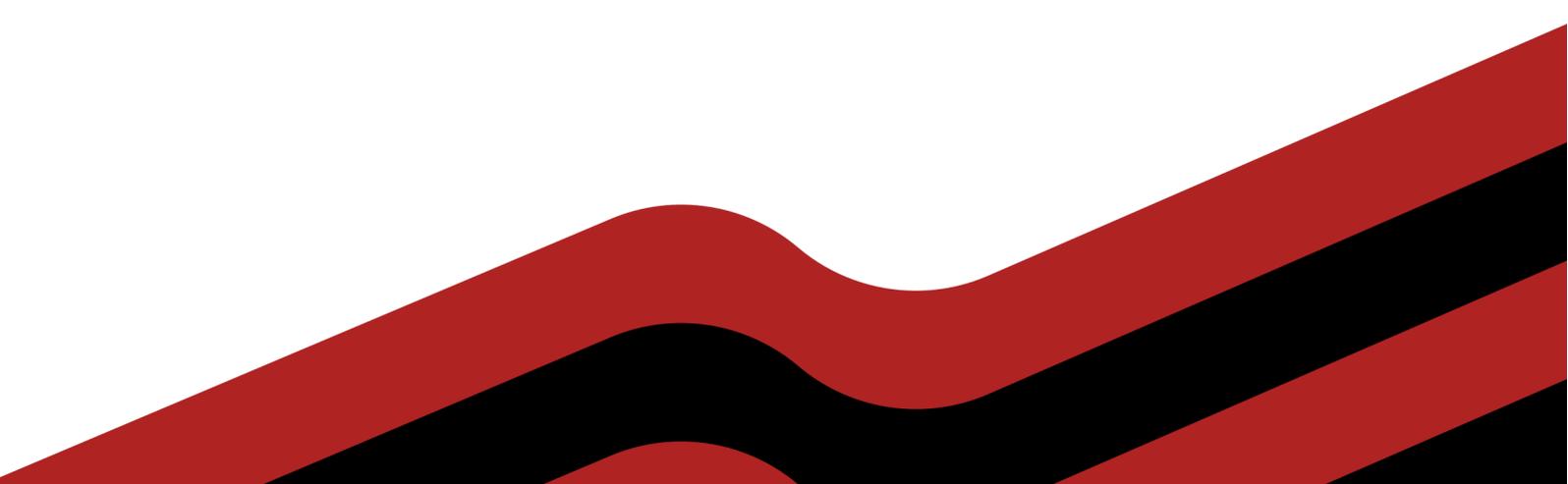
- Acesso Exclusivo a Eventos: Promover eventos exclusivos para sócios e torcedores mais engajados, como encontros com ídolos do passado, eventos de autógrafos, sessões de fotos e debates sobre o futuro do clube.

### **5. Desenvolvimento da Cultura Digital e Inovação**

- Aplicativos Personalizados: Aprimorar nosso aplicativo que ofereça melhora dos conteúdos exclusivos, informações sobre ingressos, recompensas e experiências interativas como realidade aumentada.

- eSports e Realidade Virtual: Investir em parcerias com o setor de eSports, um mercado em ascensão entre torcedores jovens. Além disso, proporcionar experiências imersivas com realidade virtual ou aumentada, onde os torcedores podem "entrar" no estádio de maneira virtual.

### **6. Foco em Inclusão e Acessibilidade**



- Promoções e Experiências para Todos os Públicos: Criar campanhas voltadas para diferentes faixas etárias e classes sociais, garantindo que o torcedor de diferentes perfis possa se sentir parte do Flamengo, seja no Maracanã ou em sua casa.

- Torcida Global: Com uma base de torcedores em todo o mundo, o Flamengo pode internacionalizar sua marca oferecendo conteúdos em vários idiomas, promovendo ações internacionais e utilizando eventos globais como amistosos e turnês internacionais para engajar fãs em outros países.

## **7. Ações Sustentáveis e Responsabilidade Social**

- Engajamento Comunitário: Reforçar o compromisso social com projetos nas comunidades do Rio de Janeiro, envolvendo a torcida em ações beneficentes, coleta de alimentos e iniciativas voltadas para a educação e saúde.

- Sustentabilidade no Estádio: Adotar práticas ecológicas no estádio, como a redução do uso de plástico e o incentivo à reciclagem. Torcedores que contribuírem nessas ações poderiam ser recompensados com pontos em programas de fidelidade.

## **Conclusão**

A chave para potencializar a relação com o torcedor é tratá-lo como o centro de todas as iniciativas do clube, fazendo com que ele sinta que é parte fundamental da trajetória do Flamengo. Através de uma abordagem fan centric, combinada com estratégias de fan engagement e sportainment, o Flamengo pode não apenas aumentar seu número de torcedores fieis, mas também criar uma base de fãs mais ativa, engajada e emocionalmente conectada ao clube.

## **A relação entre o Clube de Regatas do Flamengo e suas torcidas organizadas: caminhos para a harmonia e prevenção da violência**

A relação entre um clube de futebol e suas torcidas organizadas (TOs) é complexa e envolve aspectos culturais, sociais, comportamentais e de segurança. No caso do Flamengo, um dos maiores clubes do Brasil, o vínculo com nossas torcidas organizadas é profundo e histórico, sendo essas torcidas essenciais na criação da atmosfera dos jogos e no apoio incondicional ao time. No entanto, a gestão dessa relação precisa ser cuidadosa para que a paixão pelo clube não se converta em episódios de violência ou aversão aos demais clubes ou torcidas adversárias. Para que haja uma relação harmoniosa, é necessário um esforço mútuo, com responsabilidades claras tanto para o clube quanto para as torcidas organizadas, além de um alinhamento quanto às expectativas das autoridades competentes e a sociedade.

## **Papel do Flamengo na gestão da relação com as TOs**

O clube adotará uma postura de diálogo aberto e constante com as torcidas organizadas, criando canais institucionais de comunicação, estabelecendo uma parceria que respeite suas autonomias, mas que ao mesmo tempo exija comportamentos compatíveis com os valores do esporte e da instituição. O Flamengo promoverá reuniões periódicas para discutir questões como segurança, logística em dias de jogo e o comportamento nos estádios, com a criação de códigos de conduta claros, que todas as torcidas devem seguir, sendo essa uma medida importante para alinhar expectativas.

Além disso, o clube incentivará iniciativas sociais e educativas das torcidas organizadas, valorizando o impacto positivo que essas entidades podem ter nas comunidades, inclusive com a promoção de

campanhas que reforcem a não-violência e o respeito entre torcedores de diferentes clubes. O Flamengo apoiará a fiscalização de atos ilícitos, colaborando com autoridades policiais e judiciais quando necessário, para garantir que não haja impunidade e que atos isolados possam ferir a imagem do clube frente à sociedade.

### **Responsabilidades das torcidas organizadas**

As torcidas organizadas do Flamengo, por sua vez, precisam entender que são peças fundamentais não apenas para o espetáculo, mas também para a imagem do clube. Caberá às TOs garantir que seus membros sigam os códigos de conduta estabelecidos e repudiar atos de violência e vandalismo, mantendo o apoio apaixonado ao time sempre orientado por valores de respeito ao próximo, independentemente de rivalidades esportivas.

Outra responsabilidade das TOs será colaborar com o planejamento de segurança em dias de jogo. Isso envolve orientar seus membros a seguir as instruções das autoridades e evitar confrontos com outras torcidas, tanto dentro quanto fora dos estádios. As lideranças das organizadas também precisam se comprometer a denunciar membros que pratiquem atos violentos, contribuindo para a responsabilização dos envolvidos.

### **Medidas para evitar a violência**

Para prevenir a violência entre torcidas, é fundamental uma ação conjunta entre o Flamengo, as TOs, as autoridades de segurança e os organizadores dos eventos esportivos. Entre as medidas que podem ser adotadas estão:

1. **Monitoramento das torcidas:** Com o apoio da polícia, o clube manterá um cadastro atualizado dos membros das torcidas, facilitando a identificação de potenciais conflitos.
2. **Controle de entradas e saídas:** A separação clara entre torcedores rivais nos estádios e a escolta organizada em deslocamentos são essenciais para evitar confrontos, antes, durante e após o evento.
3. **Campanhas de conscientização:** O Flamengo e as torcidas organizadas promoverão campanhas contra a violência e a favor do respeito e da convivência pacífica entre os torcedores.
4. **Integração com as autoridades:** O clube e as TOs colaborarão com as forças de segurança, garantindo uma atuação coordenada em jogos de maior risco.

### **Quebra do acordo e consequências**

Quando houver descumprimento dos acordos estabelecidos por parte das torcidas organizadas, o Flamengo agirá de forma firme, medidas que irão desde a suspensão temporária de benefícios oferecidos às TOs (caso existam), restrições de acesso a determinados setores do estádio e até a retirada oficial do apoio institucional.

Manteremos o canal de diálogo sempre aberto para resolver conflitos de forma construtiva e que sempre beneficiem a nossa relação e o Flamengo.

### **Conclusão**

Uma relação harmoniosa entre o Flamengo e nossas torcidas organizadas é fundamental para garantir que o apoio apaixonado da torcida se converta em uma força positiva para o clube. Ambos

os lados devem assumir suas responsabilidades, promovendo uma cultura de respeito e segurança dentro e fora dos estádios. Através do diálogo constante, da cooperação com as autoridades e da implementação de medidas preventivas, Flamengo e TOs podem consolidar uma relação saudável e sustentável, contribuindo para o crescimento do clube e a valorização do futebol como um espaço de celebração, união e convivência pacífica.

## Autismo no Futebol - Uma abordagem multidisciplinar

O Clube de Regatas do Flamengo, em nossa gestão, irá adotar uma série de políticas e ações para criar um ambiente mais inclusivo tanto para torcedores autistas quanto para atletas com autismo ou transtornos relacionados, como o TDAH.

Aqui estão algumas sugestões para cada situação:

### Ações para Torcedores Autistas no Estádio

- 1. Áreas Sensoriais Dedicadas:** Criar áreas sensoriais silenciosas e tranquilas, onde torcedores com sensibilidade sensorial possam assistir ao jogo em um ambiente mais controlado e com menos estímulos, como sons altos ou luzes brilhantes.
- 2. Capacitação de Funcionários:** Oferecer treinamentos específicos para os funcionários do estádio sobre como identificar e atender torcedores com autismo. Isso inclui desde seguranças até vendedores, para que todos estejam preparados para lidar com as necessidades especiais de forma respeitosa e eficiente.
- 3. Mapas Visuais e Guias:** Disponibilizar guias visuais e mapas do estádio que expliquem, de forma clara e antecipada, a experiência da partida, o que pode ajudar torcedores autistas a se sentirem mais confortáveis e preparados.
- 4. Horários de Entrada Flexíveis:** Permitir que torcedores com autismo entrem no estádio com antecedência, evitando multidões e o estresse associado à entrada com grandes grupos de pessoas.
- 5. Sinalização Sensível:** Implementar sinalizações que possam indicar locais de fácil acesso e menor movimento dentro do estádio, facilitando a locomoção de pessoas com autismo.
- 6. Protetores Auriculares:** Disponibilizar protetores de ouvido para ajudar a minimizar o impacto de barulhos intensos como gritos e música alta, comuns em eventos esportivos.
- 7. Campanhas de Conscientização:** Promover campanhas para conscientizar outros torcedores sobre as necessidades dos autistas, incentivando uma cultura de inclusão e respeito dentro do estádio.

### Ações Específicas para Torcedores Autistas ou com Condições Relacionadas

- 1. "Dia de Jogo Acessível" (Partidas Sensoriais):** Organizar partidas com ajustes sensoriais, como o volume mais baixo dos alto-falantes, menos fogos de artifício e sinalizações de luzes durante o jogo, para reduzir os estímulos que podem sobrecarregar torcedores autistas. Durante esses jogos, o ambiente seria adaptado para ser mais confortável e menos estressante para pessoas sensíveis a sons altos e luzes intensas.
- 2. Entrada Antecipada e Saída Planejada:** Permitir que torcedores autistas e suas famílias entrem no estádio com antecedência, evitando o estresse de multidões. Da mesma forma, coordenar uma saída tranquila e organizada após o fim da partida, para que esses torcedores possam sair antes do fluxo intenso de pessoas.
- 3. Zonas de Tranquilidade ou "Quiet Zones":** Criar uma área dentro do estádio, em uma parte mais afastada e tranquila, onde o som e a iluminação sejam reduzidos. Essa zona sensorialmente ajustada

seria destinada a torcedores com autismo ou condições semelhantes, proporcionando um ambiente mais confortável para quem precisa de menos estímulos.

4. **Equipamentos de Proteção Sensorial Disponíveis:** Fornecer gratuitamente ou por aluguel fones de ouvido com cancelamento de ruído, óculos de sol ou outras ferramentas que ajudem a reduzir os estímulos sensoriais durante o jogo.

5. **Acompanhamento de Guias Especializados:** Treinar uma equipe de guias especializados em autismo que podem acompanhar famílias durante sua experiência no estádio, ajudando com orientações, navegação e resolução de problemas que possam surgir ao longo do evento.

6. **Material de Preparo Antecipado (História Social):** Disponibilizar um material antecipado (histórias sociais) para que as famílias de torcedores autistas possam se preparar melhor para o evento. Esse material explica passo a passo como será a experiência no estádio, com imagens e uma linguagem simples, ajudando a reduzir a ansiedade e a incerteza sobre o ambiente.

7. **Mapas Visuais e Guias de Estímulos:** Criar mapas sensoriais do estádio que identifiquem áreas com mais ou menos estímulos, como alto-falantes, luzes e áreas de circulação intensa. Isso permite que as famílias possam planejar os trajetos e escolher assentos com base nas necessidades sensoriais de seus entes.

8. **Vendas de Ingressos Personalizadas:** Desenvolver um processo de venda de ingressos que permita a famílias com autistas escolherem lugares mais adequados às suas necessidades, como em áreas mais calmas ou perto das saídas, para facilitar o controle sensorial e a acessibilidade.

9. **Campanhas de Conscientização:** Promover, durante os jogos, campanhas para sensibilizar os demais torcedores sobre autismo e inclusão, por meio de vídeos, panfletos e até mesmo com a presença de jogadores, para criar um ambiente mais respeitoso e acolhedor.

#### **Ações para Atletas com Autismo, TDAH ou Condições Relacionadas**

1. **Acompanhamento Psicológico e Neurológico:** Oferecer acompanhamento multidisciplinar com psicólogos e neurologistas especializados em autismo e TDAH. Isso ajuda a desenvolver estratégias personalizadas de treinamento e gestão do estresse, adaptadas às necessidades do atleta.

2. **Programas de Treinamento Individualizado:** Adaptar as sessões de treino para incluir instruções claras, estruturadas e repetitivas, levando em consideração a sensibilidade sensorial e a maneira como esses atletas processam informações. Programas individualizados podem ajudar no desenvolvimento e na confiança do atleta.

3. **Treinamento de Equipe Técnica:** Capacitar treinadores e staff sobre como trabalhar com atletas autistas ou com TDAH. Isso envolve a adaptação de métodos de comunicação, redução de distrações durante treinos, e o uso de reforço positivo para incentivar o desempenho.

4. **Ambiente de Treinamento Sensível:** Criar ambientes de treinamento sensorialmente adequados, com minimização de ruídos, luzes fortes ou distrações excessivas que possam prejudicar o foco e o desempenho do atleta.

5. **Flexibilidade em Regras de Treinamento:** Permitir maior flexibilidade nos treinos, como intervalos mais curtos ou períodos de descanso frequentes, levando em consideração a necessidade de regulação sensorial e mental desses atletas.

6. **Rotinas Estruturadas:** Desenvolver uma rotina de treinos estruturada e previsível, que pode ajudar atletas com autismo ou TDAH a se sentirem mais confortáveis e preparados.

7. **Mentoria e Apoio:** Criar um programa de mentoria onde atletas com essas condições possam ter suporte de profissionais ou colegas mais experientes que compreendem suas necessidades, facilitando a adaptação ao ambiente competitivo.

8. **Suporte Educacional:** Se for um atleta em formação, o clube pode oferecer apoio educacional, ajudando-o a balancear estudos com a vida esportiva, promovendo tanto o desenvolvimento intelectual quanto físico.

## **Ações Específicas para Atletas com Autismo ou Condições Relacionadas**

- 1. Treinamento Personalizado com Rotinas Fixas:** Atletas com autismo geralmente se beneficiam de rotinas fixas e previsíveis. O Flamengo poderia oferecer treinamentos altamente estruturados, com horários consistentes, atividades repetitivas e comunicação clara sobre o que será feito em cada treino. Isso ajuda o atleta a se adaptar ao ambiente e aos desafios, minimizando a ansiedade.
- 2. Sala Sensorial no Centro de Treinamento:** Criar uma sala sensorial no centro de treinamento, onde o atleta possa descansar e se recuperar em um ambiente de baixo estímulo sensorial. Esse espaço seria equipado com luz suave, assentos confortáveis, fones de ouvido com cancelamento de ruído e brinquedos sensoriais que poderiam ajudar a descomprimir e reorganizar a mente.
- 3. Acompanhamento Psicológico e Terapias Multidisciplinares:** Ter uma equipe de apoio psicológico focada em transtornos do espectro autista, com acompanhamento regular e terapia comportamental. O clube pode oferecer programas de intervenção precoce para jovens atletas e suporte contínuo para atletas profissionais, visando o desenvolvimento de habilidades sociais, emocionais e de regulação sensorial.
- 4. Apoio de Treinadores e Staff Capacitados:** Capacitar os treinadores e membros da comissão técnica com formação sobre autismo, TDAH e outras condições relacionadas, para que saibam como ajustar os treinos, como se comunicar de forma eficaz e como lidar com eventuais crises ou dificuldades sensoriais durante atividades intensas.
- 5. Uso de Tecnologias Assistivas:** Implementar o uso de tecnologias que ajudem atletas com autismo a compreender melhor os treinos e jogos. Isso pode incluir aplicativos com instruções visuais e vídeos, dispositivos de feedback tátil ou pulseiras com temporizadores visuais para ajudar na regulação do tempo e no entendimento das atividades.
- 6. Rotinas de Descompressão Durante Jogos e Treinos:** Durante jogos e treinos, permitir que atletas com autismo ou TDAH tenham acesso a momentos programados de descompressão sensorial. Isso pode incluir intervalos frequentes, acesso à sala sensorial ou atividades tranquilas que ajudem a reorganizar os sentidos.
- 7. Mentoria de Atletas com Experiência:** Criar um programa de mentoria no qual atletas mais experientes, que já convivem com transtornos como autismo ou TDAH, possam orientar jovens atletas, ajudando-os a entender como lidar com os desafios no ambiente competitivo.
- 8. Adaptações nos Jogos Competitivos:** Durante competições, o clube pode coordenar com as federações esportivas para que sejam feitas adaptações específicas, como horários de menor sobrecarga sensorial, possibilidade de pequenas pausas ou ajustes na maneira como as instruções são dadas, para que o atleta tenha o melhor desempenho possível.
- 9. Desenvolvimento de Habilidades Sociais e de Comunicação:** Além do treino físico, é importante trabalhar o desenvolvimento de habilidades sociais e de comunicação no ambiente esportivo. Isso pode ser feito por meio de sessões de treino que incentivem a interação com os colegas de equipe, com um acompanhamento especializado que ajude a promover a integração social do atleta.

Essas ações, além de práticas inclusivas, podem impactar positivamente tanto a experiência dos torcedores quanto o desempenho dos atletas com autismo ou transtornos relacionados, promovendo um ambiente mais inclusivo no Flamengo, tanto nos jogos quanto no desenvolvimento esportivo.

### **A inclusão de cegos e surdos no Estádio**

A inclusão de pessoas com deficiência no esporte, especialmente no futebol, é um tema importante que envolve o reconhecimento de direitos e a adaptação de ambientes para garantir acessibilidade a

todos os torcedores, inclusive aqueles com deficiência auditiva (surdos) ou visual (cegos). Este trabalho explora como o Flamengo, pode tornar o estádio mais inclusivo para esses torcedores, bem como as políticas e ações que podem ser implementadas.

### 1. Inclusão de Torcedores Surdos no Futebol

A inclusão de torcedores surdos passa por algumas adaptações para que eles possam participar e vivenciar a emoção de uma partida de futebol. Algumas dessas adaptações são:

- **Telões e Legendagem:** Nos estádios, o uso de telões já é comum. No entanto, seria interessante aumentar o uso de legendagem em tempo real para que torcedores surdos possam acompanhar as narrações, entrevistas e anúncios. Além disso, as informações importantes devem ser sempre apresentadas visualmente, seja por texto ou símbolos.
- **Intérpretes de Libras (Língua Brasileira de Sinais):** A presença de intérpretes de Libras em eventos e jogos é crucial para garantir a comunicação eficiente entre o clube e seus torcedores surdos. Por exemplo, intérpretes podem estar presentes em cerimônias e palestras relacionadas ao clube, bem como para traduções de hinos e pronunciamentos no estádio.
- **Aplicativos Inclusivos:** O Flamengo pode investir no desenvolvimento de aplicativos acessíveis para que torcedores surdos possam receber, em seus celulares, informações detalhadas do jogo, avisos sobre mudanças no time ou informações do ambiente do estádio (como segurança e acessibilidade).
- **Treinamento de Equipes e Pessoal:** A capacitação dos funcionários do clube e do estádio em relação à Libras e às necessidades específicas dos torcedores surdos pode ajudar a criar um ambiente mais acolhedor. Isso inclui desde os vendedores de alimentos até a equipe de segurança, garantindo que os torcedores se sintam incluídos e seguros.

### 2. Inclusão de Torcedores Cegos no Futebol

Para torcedores com deficiência visual, é importante garantir que eles possam participar da experiência do estádio por meio de tecnologias e adaptações adequadas. Algumas iniciativas importantes incluem:

- **Audiodescrição:** A audiodescrição é uma ferramenta fundamental para torcedores cegos ou com baixa visão. Em algumas arenas, já existem sistemas de audiodescrição que narram em detalhes o que está acontecendo no campo, descrevendo as jogadas, reações do público e até elementos mais visuais como o comportamento dos jogadores ou a ambientação do estádio. O Flamengo pode investir em melhorar a qualidade desses serviços e promovê-los amplamente.
- **Áudio-Guias:** Disponibilizar áudio-guias ou aplicativos de orientação para cegos seria uma boa prática. Esse sistema poderia funcionar como um guia, auxiliando o torcedor cego a se locomover dentro do estádio com segurança, identificando rotas e pontos de referência.
- **Acessibilidade no Estádio:** É necessário que o estádio seja adaptado com infraestrutura adequada, com sinalização tátil, piso podotátil e orientação sonora em banheiros e entradas. Isso ajudaria na mobilidade do torcedor cego, permitindo que ele se locomova de maneira autônoma e segura.
- **Acompanhantes:** Outra ação inclusiva seria a criação de um programa de acompanhantes para torcedores cegos, garantindo que eles tenham a ajuda necessária para assistir aos jogos, seja com amigos, familiares ou profissionais capacitados fornecidos pelo clube.

### 3. O Papel do Flamengo na Inclusão

O Flamengo, sendo um dos clubes mais populares do Brasil, tem a oportunidade de liderar ações de inclusão social no futebol. As seguintes políticas e ações poderiam ser implementadas para garantir a inclusão dos torcedores surdos e cegos:

- **Campanhas de Conscientização:** O clube pode realizar campanhas para conscientizar os torcedores e funcionários sobre a importância da inclusão e respeito aos torcedores com deficiência. Estas

campanhas poderiam ser realizadas por meio de vídeos, postagens nas redes sociais e eventos presenciais.

- **Ingressos Especiais:** Oferecer uma política de ingressos que facilite o acesso dos torcedores com deficiência, como a disponibilização de assentos especiais, ingressos a preços reduzidos para acompanhantes e áreas do estádio mais adaptadas para suas necessidades.
- **Estabelecimento de Comitês de Inclusão:** A criação de comitês ou departamentos dedicados à inclusão de pessoas com deficiência dentro do clube poderia garantir que as necessidades desses torcedores sejam sempre ouvidas e atendidas.
- **Melhorias em Estádios:** Além de garantir a acessibilidade física do estádio (rampas, elevadores e sinalização), é essencial que o Flamengo trabalhe junto com a administração do Maracanã para que essas tecnologias de inclusão (audiodescrição, intérpretes de Libras) estejam em funcionamento em todos os jogos.

#### 4. Políticas e Ações Gerais

Além das ações específicas para surdos e cegos, há algumas políticas mais amplas que podem ser seguidas pelos clubes para garantir a inclusão no esporte:

- **Legislação e Normas Técnicas:** Assegurar que o estádio esteja em conformidade com as normas de acessibilidade estabelecidas pelas leis brasileiras, como a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) e as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) para acessibilidade em edificações.
- **Parcerias com Organizações:** O Flamengo pode buscar parcerias com ONGs e instituições especializadas em pessoas com deficiência, criando um ambiente de colaboração para desenvolver soluções e melhores práticas para a inclusão no futebol.
- **Promoção de Jogos Inclusivos:** Criar eventos ou partidas especiais voltadas para a inclusão, onde todas as tecnologias e serviços de acessibilidade sejam destacados, garantindo que todos os torcedores, independentemente de suas habilidades, possam vivenciar a emoção do futebol.

#### Conclusão

A inclusão de torcedores surdos e cegos no futebol é não apenas um direito garantido pela legislação brasileira, mas também uma oportunidade para os clubes, como o Flamengo, se destacarem como exemplos de responsabilidade social e acessibilidade. Com ações concretas, o clube pode assegurar que todos os seus torcedores possam aproveitar a experiência completa de torcer pelo seu time no estádio. O desenvolvimento de políticas inclusivas, o uso de tecnologias acessíveis e a capacitação de funcionários são caminhos fundamentais para essa transformação.

#### **Ação Flamengo - Ações e Políticas voltadas para a inclusão dos torcedores com deficiência**

Para que o Flamengo possa promover a inclusão de torcedores com deficiência, especialmente os cegos e os surdos, é necessário implementar uma série de ações e políticas focadas em acessibilidade, tecnologia e sensibilização. A seguir, apresento sugestões práticas e específicas que o clube pode adotar:

#### 1. Ações e Políticas para Torcedores Cegos

##### 1.1. Audiodescrição Durante os Jogos

- **O que é:** Um serviço de narração detalhada que descreve as ações em campo, a movimentação dos jogadores, as reações da torcida, e até elementos visuais do ambiente do jogo, ajudando torcedores cegos a vivenciar a partida de forma mais completa.
- **Ação Flamengo:** Implementar um sistema de audiodescrição em todos os jogos no Maracanã, com fones de ouvido distribuídos gratuitamente aos torcedores cegos ou de baixa visão. O serviço deve ser de fácil acesso, anunciado no site e redes sociais do clube, e com voluntários treinados para ajudar na distribuição dos equipamentos e na conexão com o áudio.

##### 1.2. Criação de Aplicativos de Áudio-Guia e Acessibilidade

- **O que é:** Um aplicativo que auxilia torcedores cegos a se locomoverem dentro do estádio, oferecendo direções por meio de descrições de áudio e guias táteis virtuais.

- **Ação Flamengo:** Desenvolver ou adaptar aplicativos que possam guiar o torcedor cego dentro do Maracanã, desde a entrada até o seu assento, passando por áreas como banheiros, lanchonetes e saídas de emergência. O aplicativo pode incluir informações sobre como chegar ao estádio, orientações de segurança e detalhes sobre o jogo.

### **1.3. Sinalização Tátil e Infraestrutura**

- **O que é:** A inclusão de pisos táteis e placas em braille nas áreas de circulação do estádio, como corredores, escadas, banheiros e áreas de serviços.

- **Ação Flamengo:** Trabalhar em conjunto com a administração do Maracanã para garantir a instalação de piso tátil e placas em braille, facilitando a autonomia dos torcedores cegos. Essas mudanças podem ser anunciadas como parte de um compromisso do Flamengo com a acessibilidade.

### **1.4. Acompanhantes de Torcedores Cegos**

- **O que é:** Ação de permitir que um acompanhante tenha acesso gratuito ou com desconto ao estádio para auxiliar o torcedor com deficiência visual.

- **Ação Flamengo:** Criar uma política que permita ao torcedor cego comprar ingressos com o direito a um acompanhante gratuito ou com um grande desconto. Isso garantiria que o torcedor possa estar acompanhado de alguém que possa ajudá-lo no deslocamento e na experiência do jogo.

## **2. Ações e Políticas para Torcedores Surdos**

### **2.1. Intérpretes de Libras em Eventos e Anúncios**

- **O que é:** Disponibilização de intérpretes de Libras (Língua Brasileira de Sinais) durante jogos, eventos do clube e nas comunicações feitas no estádio.

- **Ação Flamengo:** Disponibilizar intérpretes de Libras nos jogos para interpretar anúncios importantes e durante cerimônias, como a execução do hino nacional. Além disso, intérpretes podem estar presentes em eventos oficiais do Flamengo, como apresentações de jogadores, coletivas de imprensa e reuniões de sócios. A transmissão dos jogos no estádio, em telões, pode incluir uma janela com o intérprete de Libras para garantir o acesso à informação.

### **2.2. Legendagem em Telões e Aplicativos**

- **O que é:** Legendagem de todas as informações importantes que são anunciadas durante os jogos, como substituições, tempo de jogo e resultados.

- **Ação Flamengo:** Inserir legendas em tempo real nos telões do estádio e em aplicativos do clube, descrevendo o que está sendo falado por locutores ou anunciado durante o jogo. A legendagem em tempo real também poderia ser oferecida em transmissões via aplicativos para facilitar o acesso remoto dos torcedores surdos.

### **2.3. Campanhas Inclusivas em Libras**

- **O que é:** A criação de conteúdos oficiais do Flamengo, como vídeos, campanhas de marketing e postagens em redes sociais, que incluam tradução para Libras.

- **Ação Flamengo:** O Flamengo pode produzir vídeos com tradutores de Libras para promover a inclusão e educar seus torcedores sobre a importância da acessibilidade. Isso poderia incluir campanhas específicas, como a celebração de uma "Semana da Inclusão", onde o clube se comprometeria a levantar questões de acessibilidade e mostrar como seus torcedores surdos podem participar de eventos.

### **2.4. Treinamento de Funcionários para Atendimento a Surdos**

- **O que é:** Capacitação dos funcionários do clube e do estádio para atender torcedores surdos.

- **Ação Flamengo:** O Flamengo pode oferecer treinamentos de noções básicas de Libras para os funcionários que trabalham diretamente com o público, como vendedores de ingressos, seguranças e

funcionários de lanchonetes. Esse treinamento garantiria uma comunicação mais eficiente e acolhedora, ajudando a criar um ambiente mais inclusivo.

### **3. Ações e Políticas Gerais de Inclusão para Deficientes**

#### **3.1. Acessibilidade nas Plataformas Digitais do Clube**

- **O que é:** Garantir que os sites, aplicativos e plataformas digitais do Flamengo sejam acessíveis para pessoas com deficiência, seguindo as diretrizes de acessibilidade da Web.
- **Ação Flamengo:** O Flamengo deve assegurar que seu site seja totalmente compatível com leitores de tela para cegos e que os vídeos publicados tenham legendas e audiodescrição. Também pode adaptar seu aplicativo para incluir funcionalidades acessíveis para deficientes visuais e auditivos.

#### **3.2. Ingressos Especiais para Pessoas com Deficiência**

- **O que é:** Implementar uma política de ingressos que garanta descontos e facilidades de compra para torcedores com deficiência.
- **Ação Flamengo:** Criar uma categoria de ingressos com preço reduzido para torcedores com deficiência e garantir que eles tenham fácil acesso ao processo de compra, seja pelo site ou pelo aplicativo. O clube também pode facilitar o processo de cadastramento de acompanhantes.

#### **3.3. Parcerias com Instituições de Apoio à Inclusão**

- **O que é:** Firmar parcerias com ONGs e instituições que apoiam pessoas com deficiência, promovendo eventos e treinamentos conjuntos.
- **Ação Flamengo:** O clube pode se associar a instituições que defendem a causa das pessoas com deficiência, como a Fundação Dorina Nowill (voltada para cegos) ou a Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos (FENEIS). Essas parcerias podem resultar em eventos de conscientização, criação de políticas e programas conjuntos, além de treinamentos específicos para o clube e seus funcionários.

#### **3.4. Eventos de Inclusão e Acessibilidade no Esporte**

- **O que é:** Organizar jogos ou eventos temáticos que promovam a inclusão de pessoas com deficiência no esporte.
- **Ação Flamengo:** O Flamengo pode realizar um “Jogo da Inclusão”, com parte da renda revertida para causas de acessibilidade, e garantir que todos os aspectos da partida sejam adaptados para deficientes visuais e auditivos, com audiodescrição, intérpretes de Libras e legendagem. Esses eventos seriam uma oportunidade para sensibilizar toda a torcida e promover uma cultura inclusiva no clube.

### **Conclusão**

O Flamengo tem a oportunidade de se tornar um clube pioneiro na inclusão de torcedores com deficiência, implementando ações que vão desde a audiodescrição e intérpretes de Libras até políticas de ingressos e treinamentos. Essas ações concretas não só fortaleceriam a relação do clube com sua torcida, mas também o posicionariam como um exemplo de inclusão e responsabilidade social no futebol brasileiro.

### **Combate ao Racismo - Práticas e Ações**

O Flamengo pode e deve adotar uma abordagem ampla e contínua para combater o racismo dentro e fora do campo, com ações que envolvem educação, conscientização, políticas internas, e parcerias com organizações especializadas. Algumas medidas incluem:

- 1. Educação e conscientização:** Promover programas de conscientização para jogadores, comissão técnica e funcionários sobre racismo, discriminação e inclusão. Isso pode ser feito por meio de workshops, palestras e campanhas internas.

**2. Campanhas públicas:** Usar a influência e a visibilidade do clube para realizar campanhas públicas contra o racismo, incentivando torcedores a se envolverem e adotarem atitudes anti racistas. Isso pode incluir o uso das redes sociais, vídeos, hashtags e declarações públicas em dias de jogos.

**3. Apoio a iniciativas sociais:** Estabelecer ou apoiar projetos comunitários que promovam a inclusão racial e o combate à discriminação em diferentes esferas da sociedade, como escolas e comunidades carentes.

**4. Punições e tolerância zero:** Implementar uma política de tolerância zero ao racismo dentro do clube, tanto para jogadores quanto para funcionários e torcedores. Isso inclui punir atos de racismo e colaborar com as autoridades para responsabilizar legalmente os envolvidos.

**5. Parcerias com organizações:** Trabalhar com organizações especializadas na luta contra o racismo, como ONGs e movimentos sociais, para promover ações conjuntas e apoiar causas relacionadas à igualdade racial.

**6. Exemplo de liderança:** Garantir que os líderes do clube, incluindo diretores, presidentes e jogadores de destaque, se posicionem ativamente contra o racismo, mostrando que a luta contra a discriminação é uma prioridade institucional.

Práticas antirracistas podem desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento integral dos atletas da categoria de base, especialmente aqueles que vêm de comunidades carentes. Ao combater o racismo e promover a inclusão, o Flamengo pode ajudar esses jovens a se tornarem não apenas grandes jogadores, mas também agentes transformadores na sociedade.

Aqui estão algumas formas pelas quais essas práticas podem ser aplicadas e como os clubes podem contribuir:

### **1. Educação e Conscientização sobre Racismo**

- Formação contínua: O clube pode oferecer workshops e palestras sobre racismo, discriminação e inclusão, conscientizando os jovens atletas sobre os desafios históricos e contemporâneos que eles, e outros, enfrentam.

- Diálogo aberto: Criar um ambiente onde os jogadores possam discutir suas experiências pessoais com o racismo e entender como essas questões se manifestam na sociedade. Isso pode fortalecer sua resiliência e senso de identidade.

### **2. Apoio Psicológico e Social**

- Apoio emocional: Atletas jovens muitas vezes enfrentam discriminação racial e pressões sociais. Um programa de suporte psicológico que lide com questões relacionadas à autoestima, autoconfiança e o impacto do racismo pode ajudar a construir indivíduos mentalmente fortes.

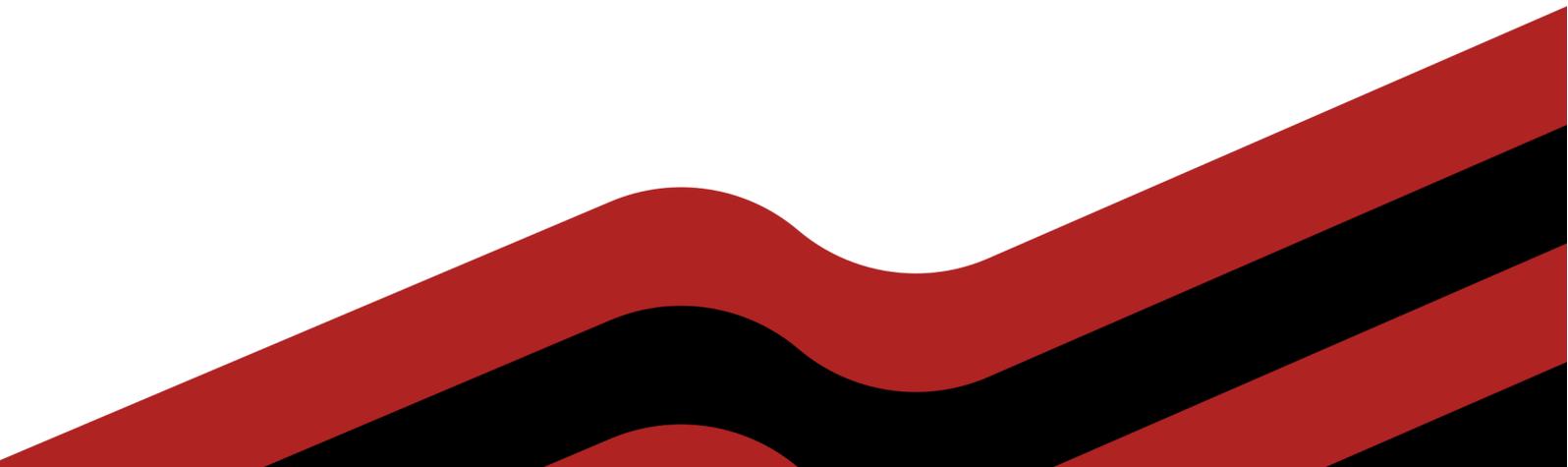
- Mentoria: Conectar esses jovens com mentores que superaram barreiras semelhantes, ajudando-os a desenvolver uma mentalidade de superação e contribuindo para a formação de líderes dentro e fora de campo.

### **3. Criação de um Ambiente Inclusivo**

- Políticas claras contra o racismo: O clube deve adotar uma postura firme contra o racismo, com políticas claras e práticas que promovam um ambiente de igualdade e respeito para todos os jogadores.

- Diversidade no corpo técnico: Incentivar a diversidade entre os treinadores, assistentes e gestores do clube, mostrando aos jogadores que existem múltiplos caminhos para o sucesso e que pessoas negras e de outras minorias podem ocupar posições de liderança.

### **4. Desenvolvimento de Habilidades de Liderança**



- Capacitação fora do campo: Além do treinamento técnico, os clubes podem investir em programas de desenvolvimento pessoal, ensinando habilidades de liderança, comunicação e cidadania, preparando esses jovens para serem agentes transformadores em suas comunidades.

- Atuação em projetos sociais: O clube pode incentivar a participação dos atletas em iniciativas de impacto social, como projetos de educação, saúde e desenvolvimento comunitário, permitindo que eles vejam a importância de devolver à sociedade.

## **5. Conexão com a Comunidade**

- Relação com a origem: Incentivar os atletas a manter uma conexão com suas comunidades de origem, não apenas como inspiração para outros jovens, mas também como parte de um ciclo positivo de transformação.

- Projetos de integração social: Os clubes podem criar parcerias com escolas, ONGs e outras instituições para promover a inclusão social e econômica dos jovens e suas famílias, proporcionando acesso a oportunidades de educação, saúde e trabalho.

## **6. Promoção de Modelos Positivos**

- Visibilidade e representatividade: Celebrar e destacar publicamente os sucessos de atletas negros e de origens humildes pode ser uma forma de inspirar outros jovens, mostrando que eles podem ser mais do que apenas atletas, mas também líderes em suas comunidades.

- Parcerias com ex-atletas: Trazer ex-jogadores, especialmente aqueles que vieram de situações semelhantes, para compartilhar suas histórias e se envolver com as categorias de base.

### **Como o Clube pode Auxiliar:**

- Educação formal: O clube pode fornecer ou apoiar a educação formal dos atletas, para garantir que, além da formação esportiva, eles tenham um preparo acadêmico que os auxilie em suas carreiras pós-futebol.

- Redes de apoio pós-carreira: Garantir que os jogadores tenham acesso a programas de transição de carreira, para que eles possam se tornar líderes em outros setores da sociedade, caso decidam ou precisem encerrar suas carreiras no futebol mais cedo.

Em suma, práticas antirracistas no contexto do futebol de base são cruciais para criar um ambiente que empodere os atletas, promovendo igualdade de oportunidades e desenvolvendo suas capacidades não apenas como atletas, mas também como cidadãos conscientes e atuantes. O clube desempenha um papel central, não apenas no desenvolvimento técnico, mas também na formação de líderes sociais, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva.

Essas iniciativas, se aplicadas de forma contínua e comprometida, podem ajudar a criar uma cultura de respeito e inclusão, não apenas no futebol, mas na sociedade em geral.

## **A Presença da Mulher no Estádios no Flamengo**

**Introdução:** A presença das mulheres no esporte tem sido uma conquista gradual e significativa ao longo das décadas. No futebol, esse movimento é evidente tanto dentro de campo, com a crescente profissionalização do futebol feminino, quanto fora dele, com o aumento da participação de mulheres nas arquibancadas. Contudo, ainda existem desafios significativos relacionados à segurança, ao combate ao assédio e à criação de um ambiente inclusivo e acolhedor para as mulheres em estádios e clubes.

## Capítulo 1: A Presença das Mulheres nos Estádios

**Panorama Atual:** Historicamente, o ambiente dos estádios de futebol era predominantemente masculino, mas, nas últimas décadas, as mulheres têm ocupado cada vez mais espaço nas arquibancadas. No entanto, essa presença ainda é acompanhada por desafios relacionados à segurança, ao assédio e à aceitação em um ambiente que muitas vezes se mostra hostil.

De acordo com pesquisas recentes, um percentual crescente de mulheres relata experiências negativas em estádios, sendo o assédio verbal e físico um dos principais obstáculos à sua participação plena. Isso evidencia a necessidade urgente de políticas de segurança mais robustas e uma cultura de respeito nos eventos esportivos.

### Propostas de Políticas de Inserção e Segurança para as Mulheres nos Estádios

#### 1. Criação de espaços seguros nos estádios:

- Destinar setores específicos nos estádios para famílias e grupos que desejam um ambiente mais controlado, com maior presença de seguranças e monitoramento de câmeras.

- Incentivar grupos de mulheres a frequentarem estádios em conjunto, promovendo uma rede de apoio.

#### 2. Combate ao assédio:

- Campanhas de conscientização, antes e durante os jogos, que eduquem sobre o que é assédio e como denunciá-lo. Essas campanhas podem incluir vídeos educativos nos telões, cartazes nos arredores do estádio e mensagens nas redes sociais dos clubes.

- Canais de denúncia anônimos e de fácil acesso, por meio de aplicativos ou número de telefone, permitindo que mulheres possam relatar qualquer tipo de violência ou assédio de maneira rápida e discreta.

#### 3. Maior presença de segurança especializada:

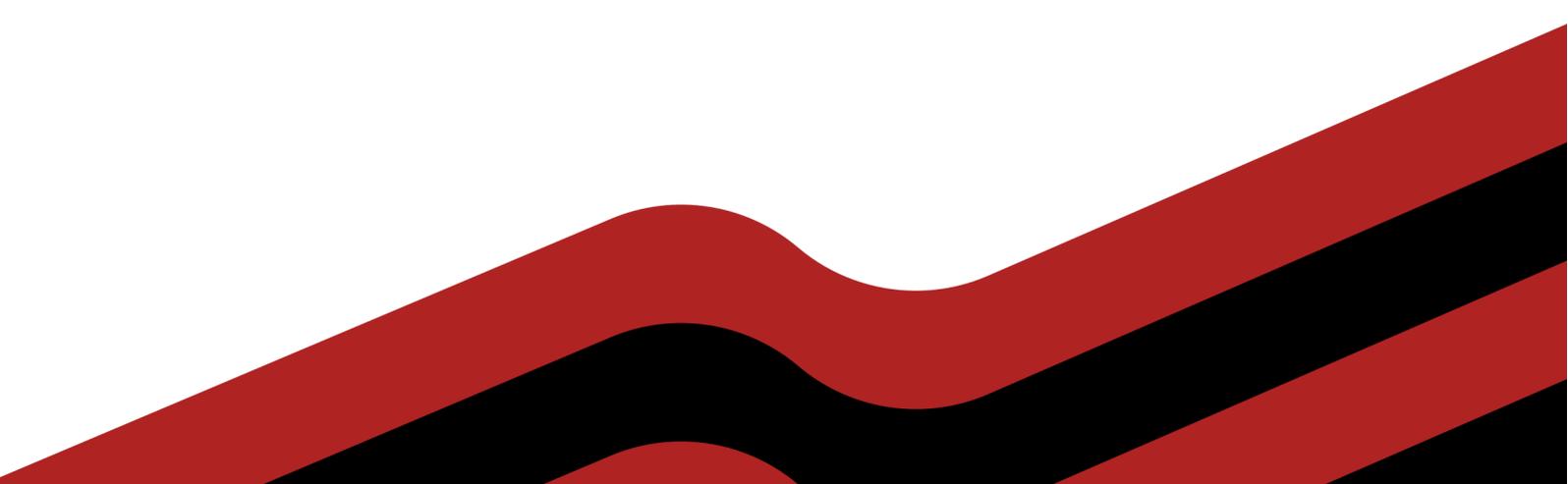
- Treinamento especializado para os agentes de segurança do estádio em questões de gênero, de modo que eles possam identificar e lidar de forma adequada com situações de assédio ou violência.

- Criação de unidades móveis de apoio às vítimas de assédio dentro do estádio, oferecendo um ambiente seguro onde possam relatar incidentes e receber apoio psicológico e jurídico.

#### 4. Inclusão de mais mulheres na operação do estádio:

- Aumentar a presença de mulheres em funções como segurança, policiamento e atendimento ao público nos estádios, garantindo um ambiente mais equilibrado e sensível às questões femininas.

### Boas Práticas da Sociedade



- **Educação e conscientização:** Levar o debate sobre o respeito à mulher no futebol para as escolas e clubes, educando as novas gerações sobre igualdade de gênero e empatia.
- **Campanhas de marketing e mídia:** As grandes mídias esportivas e clubes podem promover campanhas de incentivo à participação feminina, mostrando mulheres torcedoras, jogadoras e profissionais do futebol em propagandas e campanhas institucionais.
- **Responsabilização:** Além de campanhas de conscientização, é fundamental que haja responsabilização efetiva para quem comete assédio, seja com advertências públicas ou banimento de torcedores reincidentes.

## **Capítulo 2: A Presença da Mulher no Clube de Regatas do Flamengo**

### **Histórico e Cenário Atual**

O Clube de Regatas do Flamengo tem uma forte tradição esportiva e social, sendo uma das maiores potências do futebol brasileiro. A presença feminina no clube tem aumentado, seja como torcedoras, atletas, sócias ou ocupando cargos administrativos. No entanto, o clube ainda pode avançar significativamente no que diz respeito à inclusão feminina em sua estrutura e em suas políticas de participação e segurança.

### **Propostas de Políticas de Inserção para Mulheres no Clube**

#### **1. Programas de inclusão de mulheres em cargos de liderança:**

- Incentivar a participação feminina nas decisões administrativas do clube, através de programas de mentoria e capacitação para mulheres que desejem se envolver no clube em funções gerenciais ou no conselho deliberativo.

#### **2. Políticas de incentivo ao futebol feminino:**

- Aumentar o apoio ao time feminino de futebol, garantindo investimentos, visibilidade e apoio logístico.

- Criar parcerias com escolas e projetos sociais para desenvolver o futebol de base feminino, identificando e treinando jovens talentos.

#### **3. Criação de espaços femininos dentro do clube:**

- Promover a criação de grupos e comitês femininos dentro do clube, dando voz às mulheres torcedoras e funcionárias nas decisões que envolvem o ambiente do Flamengo.

- Espaços físicos no clube, como academias e quadras, dedicados a promover o esporte e o lazer das mulheres.

#### 4. Segurança e apoio às mulheres sócias e torcedoras:

- Implementar políticas rígidas contra o assédio e a discriminação dentro das dependências do clube, com treinamentos regulares para funcionários e seguranças.
- Garantir que mulheres possam frequentar o clube e assistir aos jogos em um ambiente livre de violência e intimidação.

#### 5. Eventos e palestras sobre igualdade de gênero:

- Realizar eventos e palestras voltados à conscientização sobre a importância da igualdade de gênero no esporte, convidando mulheres influentes no futebol, como jogadoras, treinadoras e jornalistas, para compartilhar suas experiências.

### Capítulo 3: Impacto da Presença Feminina no Futebol e nos Clubes

A inclusão das mulheres no futebol e nos clubes como o Flamengo não só promove um ambiente mais justo e equilibrado, como também contribui para uma cultura mais rica e plural no esporte. A presença feminina desafia estereótipos, constroi pontes entre diferentes públicos e reforça os valores de respeito e igualdade, fundamentais não só no esporte, mas na sociedade como um todo.

Além disso, a participação ativa das mulheres em clubes de grande relevância, como o Flamengo, ajuda a consolidar o esporte como uma prática inclusiva e democrática. A implementação de políticas de inclusão e segurança para as mulheres não só fortalece a estrutura do clube, mas também abre espaço para uma nova geração de torcedoras e profissionais que farão parte da história do futebol brasileiro.

#### Responsabilidade Social e Departamento de Futebol: Uma parceria estratégica

O Departamento de Responsabilidade Social e Cidadania pode colaborar diretamente com o Departamento de Futebol para desenvolver e para implementar projetos que vão além das quatro linhas do campo. Projetos sociais focados na inclusão, educação, saúde e desenvolvimento comunitário podem ser realizados com a participação ativa dos jogadores e da equipe técnica. Esses projetos podem incluir:

- **Escolinhas de futebol inclusivas:** Criar escolinhas de futebol voltadas para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, promovendo a inclusão e o desenvolvimento pessoal através do esporte.
- **Campanhas de conscientização:** Utilizar a imagem e a influência dos jogadores para promover campanhas sobre temas sociais importantes, como combate ao racismo, à discriminação, e à violência, além de promover a igualdade de gênero e a inclusão.
- **Eventos comunitários e clínicas de futebol:** Organizar eventos e clínicas gratuitas nas comunidades, onde jogadores e técnicos possam interagir diretamente com a população, promovendo valores esportivos e incentivando práticas saudáveis.

#### ESG como pilar de sustentabilidade no Flamengo:

Os preceitos da ESG (ambiental, social e governança) proporcionam uma estrutura sólida para o Flamengo atuar de forma responsável e sustentável, beneficiando tanto o clube quanto a comunidade em que está inserido.

- **Ambiental:** Embora o futebol não tenha um impacto ambiental tão significativo quanto outras indústrias, o Flamengo pode adotar práticas para reduzir sua pegada ecológica. Isso pode incluir o

uso de energia renovável nos estádios e centros de treinamento, redução de resíduos e campanhas de conscientização ambiental para torcedores e comunidades.

- **Social:** O pilar social da ESG é onde o departamento de responsabilidade social e o de futebol podem se fortalecer. As ações voltadas para a comunidade, como as descritas anteriormente, reforçam a imagem do clube como um agente de transformação social.

- **Governança:** A boa governança envolve práticas de *compliance*, transparência e ética em todas as operações do clube. Isso significa garantir que todas as ações sociais e comunitárias sejam realizadas de maneira ética, com prestação de contas e supervisão adequadas, evitando qualquer forma de corrupção ou favorecimento.

#### **Compliance como garantia de integridade e ética:**

O *compliance* é essencial para assegurar que todas as atividades do Flamengo, sejam elas esportivas, sociais ou comerciais, estejam em conformidade com as leis, regulamentos e políticas internas. No contexto da parceria entre os departamentos de responsabilidade social e futebol, o *compliance* pode atuar das seguintes maneiras:

- **Transparência e Prestação de Contas:** Desenvolver um sistema de monitoramento e avaliação para todas as iniciativas sociais, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e ética.

- **Código de Conduta:** Implementar um código de conduta que abranja todos os funcionários, incluindo jogadores, equipe técnica e parceiros externos para garantir um comportamento ético e responsável em todas as interações com a comunidade.

- **Gestão de Riscos:** Avaliar e mitigar os riscos associados a projetos sociais e comunitários, garantindo que qualquer ação realizada pelo clube seja segura, inclusiva e respeitosa para com todos os envolvidos.

#### **Benefícios da integração de ESG e Compliance para a Comunidade e o Clube:**

A integração dos preceitos de ESG e *compliance* na relação entre o Departamento de Responsabilidade Social e o Departamento de Futebol do Flamengo pode trazer múltiplos benefícios, como:

- **Fortalecimento da marca e reputação:** o clube passa a ser reconhecido não apenas por seu desempenho esportivo, mas também pelo seu compromisso com a responsabilidade social, sustentabilidade e ética.

- **Engajamento dos torcedores e comunidade:** projetos sociais bem-sucedidos podem gerar um senso de pertencimento e orgulho tanto nos torcedores quanto na comunidade local.

- **Atração de patrocínios e investimentos sustentáveis:** sociedades empresárias e investidores que valorizam a responsabilidade social e a sustentabilidade tendem a apoiar clubes que compartilham desses valores, criando novas oportunidades de patrocínio e parcerias.

#### **Conclusão**

A colaboração entre o departamento de responsabilidade social e cidadania e o departamento de futebol, apoiada pelos princípios de ESG e *compliance*, pode transformar o Clube de Regatas do Flamengo em um exemplo de clube que não apenas busca a excelência esportiva, mas também um impacto positivo e duradouro na sociedade. Essa integração favorece a relação entre o futebol e a comunidade, promovendo um legado de responsabilidade, ética e sustentabilidade para as futuras gerações de rubro-negros.

## **4) Governança**

**Missão:** Preservar a atmosfera de profissionalismo, dignidade e honra que envolve o clube, garantindo que o legado e os valores do Flamengo sejam mantidos e respeitados por todos.



**Plano Diretor do Futebol e excelência em performance**

Nosso compromisso é implementar um plano diretor do futebol robusto, que trará uma estrutura de governança sólida e metas claras tanto para as categorias de base quanto para o futebol profissional. Este plano visa não apenas fortalecer nossas raízes, mas também projetar o Flamengo como uma potência mundial, preparando nossas futuras estrelas e garantindo que nosso time principal esteja sempre na elite do futebol. Com um enfoque em profissionalização e excelência, estamos determinados a transformar o Flamengo em um modelo global de gestão e desempenho esportivo, mantendo a paixão e o orgulho de nossa nação rubro-negra.



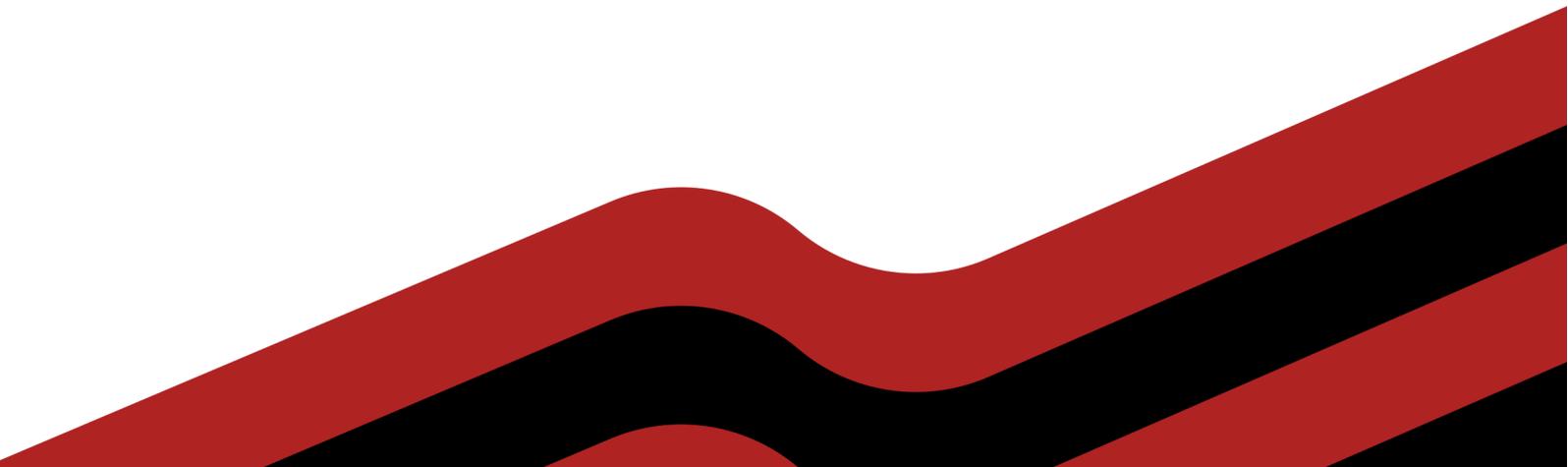
**Profissionalização Total:**

A profissionalização total do futebol é uma jornada desafiadora. O Centro de Treinamento de excelência já foi um marco importante, proporcionando aos jogadores um ambiente propício para o desenvolvimento de suas habilidades. Agora, precisamos continuar a evolução do centro de treinamento e focar na contratação de profissionais altamente qualificados em todas as áreas do esporte para não apenas elevar a qualidade técnica, mas também estabelecer um padrão de excelência.

Esta será a diferença mais marcante na nossa gestão de futebol do que hoje é praticado no Flamengo: Acabarão as interferências de amadores, curiosos ou “profissionais em desenvolvimento” em posições chave de gestão esportiva e administrativa do futebol do Flamengo. O Flamengo tem condições de trazer por menos de 5% do seu orçamento toda uma estrutura de gestão internacional, seja ela com brasileiros que trabalham a tempo no exterior e estrangeiros, que podem dar um salto significativo de qualidade no futebol do clube

**Três momentos que o Flamengo teve nos últimos anos no futebol:**

- 1) *Exxos* na preparação física;
- 2) *Double Pass* na formação de talentos de base;



**3) Jorge Jesus e sua comissão técnica que, na prática, operou como um diretor técnico e blindou todo o departamento de futebol do clube do conselheiro e dos amadores curiosos.**

**O que esses três momentos tiveram em comum? Profissionais capacitados com nível internacional.**

### **Compliance**

O *compliance* no futebol envolve a implementação de políticas e procedimentos para garantir conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos. Isso pode incluir medidas para prevenir lavagem de dinheiro, manipulação de resultados, *doping*, entre outros. Além disso, a transparência financeira e a conformidade com as regras de *fair play* financeiro também são aspectos importantes. O Flamengo irá criar seu departamento de *compliance*, respeitando a independência do departamento e seguindo as regras e os princípios que o ordenamento impõe, atuando em diversas áreas para garantir que o clube, jogadores e demais envolvidos sigam os regulamentos e boas práticas, incluindo:

#### **1. Regulamentação e Governança:**

- Garantir o cumprimento dos regulamentos estabelecidos por entidades como Fifa, Uefa, Conmebol, CBF, Ferj e federações locais.
- Assegurar a transparência e integridade na governança dos clubes, incluindo processos de eleição, gestão de finanças e contratações.

#### **2. Financeiro e Fiscal:**

- Garantir a conformidade com as legislações fiscais e financeiras, evitando práticas como evasão fiscal e lavagem de dinheiro.
- Implementação de controles para prevenir a manipulação de resultados ou atividades fraudulentas relacionadas a apostas esportivas.

#### **3. Anticorrupção e Integridade:**

- Desenvolvimento de políticas e programas de combate à corrupção, prevenindo o envolvimento de dirigentes, jogadores ou outros profissionais em práticas corruptas.
- Criação de canais de denúncia para reportar condutas inadequadas ou suspeitas de corrupção.

#### **4. Contratos e Transferências:**

- Revisão e monitoramento de contratos de jogadores, técnicos, patrocinadores e outros parceiros para garantir que estejam em conformidade com a legislação e regulamentos.
- Fiscalização das transferências de jogadores, evitando irregularidades como aliciamento ou violação das regras de *fair play* financeiro.

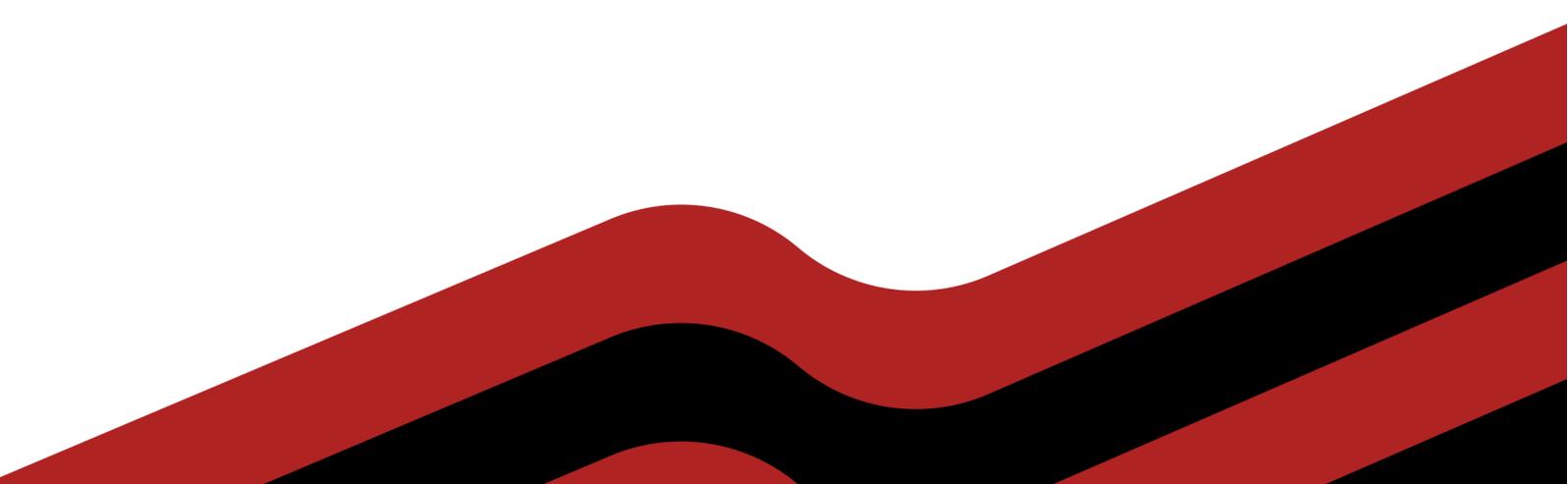
#### **5. Conformidade Trabalhista:**

- Garantir que o clube cumpra as leis trabalhistas e normativas relacionadas aos direitos dos atletas, funcionários e outros profissionais envolvidos.
- Monitoramento das condições de trabalho, saúde e segurança no ambiente esportivo.

#### **6. Proteção de Dados:**

- Conformidade com leis de proteção de dados, como a lei geral de proteção de dados (LGPD) no Brasil, assegurando a privacidade e segurança das informações pessoais de jogadores, funcionários e torcedores.

#### **7. Ética e Conduta:**



- Estabelecimento de códigos de ética e conduta para todos os envolvidos no clube, promovendo a integridade e profissionalismo.
- Implementação de programas de treinamento para educar sobre as melhores práticas e condutas esperadas.

#### **8. Sustentabilidade e Responsabilidade Social:**

- Acompanhamento e promoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, alinhadas às diretrizes globais de ESG (ambiental, social e governança).
- Garantir que o clube tenha uma atuação positiva na comunidade, respeitando e promovendo os direitos humanos.

## **Documento de Diretrizes: Programa de Prevenção e Educação sobre Apostas e Manipulação de Resultados**

**Objetivo:** Estabelecer diretrizes claras para prevenir e coibir a participação de jogadores, especialmente das categorias de base e do profissional, em atividades de apostas e manipulação de resultados.

**Público-Alvo:** Atletas, comissões técnicas e funcionários do Clube de Regatas do Flamengo.

### **1. Introdução**

A manipulação de resultados e a participação de atletas em apostas esportivas são problemas globais que ameaçam a integridade do esporte. No Brasil, escândalos recentes em campeonatos estaduais e nacionais destacaram a necessidade de clubes atuarem proativamente. Este documento visa delinear ações preventivas e educativas para criar um ambiente seguro e ético para o esporte.

### **2. Ações Recomendadas para o Flamengo**

#### **2.1 Programas Educativos Contínuos**

**Descrição:** Realizar workshops e palestras educativas regulares para jogadores, funcionários e comissões técnicas.

. **Frequência:** Ao início de cada temporada e em intervalos periódicos (semestralmente).

. **Conteúdo:** Explicação sobre os riscos e consequências de participar em apostas e manipulação de resultados, tanto para a carreira dos jogadores quanto para a reputação do clube.

. **Exemplo Internacional:** A **Premier League** e a **La Liga** realizam palestras anuais obrigatórias para jogadores sobre o impacto das apostas e da manipulação de resultados, com apoio de especialistas em integridade esportiva.

#### **2.2 Criação de um Código de Conduta sobre Apostas**

**Descrição:** Formalizar um código de conduta específico, detalhando a proibição de participação em apostas, com punições para infrações.

. **Conteúdo:** Especificar que qualquer forma de aposta em jogos de futebol, especialmente nos quais o Flamengo participa, é estritamente proibida. Deixar claro que o envolvimento em manipulação de resultados constitui uma violação grave.

. **Exemplo Nacional:** O **Código Brasileiro de Justiça Desportiva (CBJD)** já prevê punições severas, mas clubes como o **Atlético-MG** adotaram um código interno próprio para disciplinar e reforçar o entendimento de sua importância.

### 2.3 Linha Direta de Denúncias Anônimas

**Descrição:** Estabelecer um canal anônimo para denúncias relacionadas a apostas e manipulação de resultados.

. **Objetivo:** Oferecer um espaço seguro para que atletas, funcionários e parceiros possam denunciar atividades suspeitas sem medo de represálias.

. **Modelo Internacional:** A **UEFA** opera uma linha de denúncias anônima que permite a qualquer pessoa reportar suspeitas de manipulação. Esse sistema já ajudou a detectar irregularidades em competições europeias.

### 2.4 Monitoramento de Atividades Financeiras e Digitais

**Descrição:** Monitorar transações e atividades digitais de jogadores, especialmente os mais jovens.

. **Ações:** Implementar um sistema de verificação e controle financeiro para identificar comportamentos atípicos, como transações grandes e frequentes que possam estar relacionadas a apostas.

. **Exemplo:** Em ligas europeias, clubes têm convênios com empresas de segurança cibernética para monitorar redes sociais e operações financeiras, identificando qualquer comportamento suspeito.

### 2.5 Parcerias com Empresas de Inteligência e Integridade

**Descrição:** Firmar parcerias com empresas especializadas em integridade esportiva e monitoramento de apostas, como a Sportradar.

. **Objetivo:** Monitorar apostas nos jogos do Flamengo e detectar padrões suspeitos que indiquem possível manipulação.

. **Modelo de Referência:** A **Copa Libertadores** conta com monitoramento em tempo real por meio de parcerias com empresas que rastreiam apostas globais, aumentando a capacidade de detecção e resposta a fraudes.

## 3. Envolvimento da Diretoria e Comunicação Interna

### 3.1 Compromisso da Diretoria

. A diretoria deve liderar o compromisso de integridade, garantindo que o tema esteja sempre presente nas comunicações internas, reforçando a postura de tolerância zero do clube.

### 3.2 Comunicação Transparente e Firme

. Distribuir comunicados e notas periódicas sobre os riscos e consequências do envolvimento em apostas e manipulação, mantendo todos no clube cientes das políticas e sanções.

#### 4. Sanções Disciplinares

Estabelecer sanções claras e firmes para jogadores que desrespeitem as normas:

- . **Advertência:** Para infrações menores ou suspeitas iniciais.
- . **Suspensão:** Para reincidência ou casos mais graves.
- . **Rescisão de Contrato:** Em caso de envolvimento comprovado em manipulação de resultados ou apostas que comprometem a integridade do esporte.

#### 5. Conclusão

A integridade esportiva é essencial para a preservação dos valores e da credibilidade do Flamengo. Com medidas preventivas robustas e educação constante, o clube poderá assegurar que todos os seus atletas e funcionários estejam cientes das consequências e preparados para fazer escolhas éticas, resguardando o esporte e a instituição.

#### 6. Revisão e Avaliação

**Periodicidade:** Revisão anual do programa de integridade para atualizar práticas, ajustando conforme necessário com base em novas legislações e casos de referência.

**Assinatura e Aval:** Diretor de Futebol, Departamento de Compliance, Conselho Diretor e Gestor

#### 5) Relações Institucionais

O Flamengo possui um relacionamento dinâmico com diversas instituições esportivas que impactam diretamente suas operações diárias. Essas instituições incluem a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro (Ferj), a Conmebol e também outras entidades regulatórias e organizadoras de competições nacionais e internacionais. A maneira como o Flamengo interage com essas instituições afeta não apenas o seu desempenho esportivo, mas também questões administrativas, financeiras e de imagem pública.

Atualmente, o Flamengo tem buscado um papel mais ativo e influente nessas relações institucionais, tentando se posicionar como um clube protagonista em discussões sobre calendário de jogos, regulamentos, arbitragem, direitos de transmissão e outras questões que afetam diretamente o futebol brasileiro. Contudo, essa relação nem sempre é tranquila. Conflitos sobre decisões arbitrárias, divergências quanto à gestão de campeonatos e disputas sobre direitos comerciais são comuns. Tais desavenças podem impactar negativamente a imagem do clube e sua capacidade de manter uma posição forte e coesa nos bastidores do futebol.

#### Nossa Proposta:

- . Otimizar significativamente essa relação do Flamengo com as instituições esportivas com uma gestão 100% profissional.
- . Apresentar um modelo de governança corporativa mais robusto, com maior transparência, *compliance* e estratégias de relações institucionais, permitindo que o clube se posicione de forma mais assertiva e diplomática nas negociações.
- . Integração de profissionais especializados em gestão esportiva, direito desportivo, comunicação e relações públicas, a fim de melhorar sua capacidade de diálogo com as entidades regulatórias e, assim, fortalecer sua influência.
- . Traduzir em maior capacidade de planejamento estratégico, antecipação de crises e manejo de conflitos.

- . Atuar de forma proativa e baseada em dados e análises de mercado, o clube pode defender seus interesses de maneira mais eficiente.
- . Construir alianças e parcerias estratégicas com outros clubes e agentes do futebol, permitindo ao Flamengo um papel de liderança em discussões que impactam o futebol brasileiro como um todo.

Em resumo, uma gestão 100% profissional não apenas otimiza a relação do Flamengo com as instituições esportivas, mas também proporciona ao clube uma plataforma mais sólida para alcançar objetivos de longo prazo, como sustentabilidade financeira, crescimento de marca e expansão de sua base de torcedores, tanto no Brasil quanto internacionalmente. Com uma abordagem mais profissional, o Flamengo pode se tornar um exemplo de governança e influência no cenário esportivo.

## Novos Desafios

### 1) Novo contrato de direitos de transmissão

O Clube de Regatas do Flamengo se prepara para o início de um novo contrato de direitos de transmissão televisiva que entrará em vigor em 2025. Esse contrato promete trazer mudanças significativas na maneira como as receitas de mídia são distribuídas entre os clubes do Campeonato Brasileiro. O impacto nas finanças do Flamengo pode ser substancial, considerando seu status de clube mais popular do país e sua capacidade de atrair grandes audiências.

A partir de 2025, o novo modelo de contrato de direitos de transmissão, negociado pela Liga do Futebol Brasileiro (Libra), representará uma mudança em relação aos acordos anteriores. Diferente dos contratos atuais, em que a Rede Globo detém a maior parte dos direitos e o modelo de distribuição favorece clubes com maior audiência, o novo contrato prevê uma distribuição mais equilibrada das receitas entre todos os clubes da liga.

**O novo acordo sugere um sistema de divisão de receitas em três pilares principais:**

- 1. Parte Fixa (40%):** Distribuição igualitária entre todos os clubes participantes do campeonato brasileiro.
- 2. Desempenho (30%):** Valor distribuído de acordo com a classificação final do campeonato. Clubes que terminarem nas posições mais altas receberão uma fatia maior dessa parcela.
- 3. Audiência e Engajamento (30%):** Parte do valor destinado com base na audiência das transmissões, número de assinaturas de pay-per-view e outros indicadores de engajamento dos torcedores.



Ressalta-se que matérias publicadas na imprensa informam que existe uma previsão de alteração futura nessa distribuição, com aumento da parte fixa para 45% e redução da audiência para 25%, conforme metas de faturamento da Liga.

### **Impacto na Arrecadação**

Historicamente, o Flamengo sempre esteve no topo das receitas provenientes de direitos de transmissão, devido à sua imensa torcida e capacidade de atrair grandes audiências. Com o novo contrato, a expectativa é que o clube continue a ser um dos principais beneficiários, especialmente na parcela relacionada à audiência e engajamento. No entanto, algumas mudanças importantes podem impactar os números de arrecadação:

**1. Redistribuição Iguitária (Parte Fixa):** Com a implementação de um modelo de divisão mais igualitário, o Flamengo pode ver uma leve redução na parcela da receita que antes era garantida por sua popularidade e alcance. No entanto, essa perda potencial é parcialmente compensada pelo aumento do valor total do contrato, o que significa que a base financeira do clube deve se manter forte, embora com uma tendência de queda de vantagem competitiva, nas receitas de direitos de transmissão do campeonato brasileiro, em relação aos demais clubes do bloco comercial libra.

**2. Desempenho no Campeonato (Parte Variável):** O Flamengo, sendo um dos clubes mais fortes e bem estruturados do Brasil, tem grandes chances de ficar entre os primeiros colocados no Campeonato Brasileiro. Assim, ele se beneficiaria substancialmente da parcela variável baseada no desempenho esportivo. Em um cenário onde o Flamengo terminaria consistentemente nas primeiras posições, a tendência seria a redução do tamanho da perda de vantagem competitiva em relação aos demais clubes do bloco comercial da libra.

**3. Audiência e Engajamento:** Esta é a área em que o Flamengo continuará a ser amplamente dominante. Com uma torcida de mais de 40 milhões de pessoas e uma base de assinantes de pay-per-view robusta, o clube deve capturar uma parte significativa da receita relacionada à audiência. Estimativas iniciais sugerem que o Flamengo pode assegurar uma fatia considerável dessa receita, reforçando sua posição financeira e permitindo maiores investimentos em contratações e infraestrutura.

## Blocos Comerciais: Quem São e o que Definem?

Inicialmente a ideia era a criação de uma Liga Brasileira, mas a divergência sobre distribuição das receitas de transmissão desacelerou as discussões sobre o tema.



LIBRA LIGA DO FUTEBOL BRASILEIRO			Clubes*	LIGA FORTE UNIÃO	
					
<p>Legenda:  Migraram entre blocos</p>			<p>Legenda:  Igualitário  Performance  Engajamento Comercial</p>		
<p>Atual</p>  <p>4.88x</p>	<p>Transição</p>  <p>3.69x</p>	<p>Pós Transição</p>  <p>3.24x</p>	<p>Distribuição da receita</p>  <p>Máx : Min** 3.5x</p>		
<p>Pay-per-view, média de público e ocupação de estádio</p> <p>Últimos 3 anos</p>			<p>Engajamento</p> <p>Audiência</p> <p>Último ano</p>		
<p>Performance</p>			<p>Performance</p>		
<p>Negociação</p> <p>Exclusividade com o Grupo Globo: R\$6 bilhões por 5 anos (2025-2029)</p>			<p>Negociação</p> <p>Negociação com os fundos Life Capital Partners e o fundo General Atlantic: R\$2.6 bilhões por 20% durante 50 anos para distribuição entre diversos canais</p>		

Fonte: Notas Oficiais dos blocos comerciais. Análises OTF | Corte do cenário em abril 2024. \*Relação entre o clube com maior arrecadação e o de menor arrecadação

**Errata:** Quatro clubes que estão listados nessa ilustração anterior como integrantes do bloco da Libra, migraram para o bloco comercial da LFU, são eles: Corinthians, Atlético-PR, CRB e Juventude. Este é o panorama atualizado.



O novo contrato de televisão que entrará em vigor em 2025 representa um novo capítulo para o futebol brasileiro, onde clubes como o Flamengo precisarão se adaptar a uma nova realidade de distribuição de receitas. No entanto, devido à sua forte marca, torcida massiva e estrutura administrativa sólida, o Flamengo tem potencial para continuar sendo um dos maiores beneficiários financeiros desse novo acordo, apesar da tendência de queda de vantagem competitiva em relação aos demais clubes do bloco comercial da libra. Com uma gestão estratégica e um foco contínuo em desempenho esportivo e engajamento de torcedores, o clube pode não apenas manter sua posição de destaque, mas também almejar novos patamares de sucesso e crescimento no cenário nacional e internacional.

Nossa intenção é de se relacionar melhor com os demais clubes do cenário nacional, porém a via de mão dupla mostra que também precisa respeitar a Instituição Flamengo. Não podemos mais perder receitas em negociações de cotas de patrocínio ou de direitos de televisão sem que não tenha nenhuma contrapartida. A estratégia que o Flamengo deveria perseguir é manter sob gestão exclusiva do Flamengo todos ativos que ora estejam sob gestão exclusiva do clube, caso haja alguma negociação de cessão do direito sobre esses ativos, que a negociação ocorra de forma transparente aos conselheiros e que sejam evidenciadas todas contrapartidas e que a busca por manutenção ou aumento do valor a longo prazo seja a meta em qualquer negociação de cessão de exploração de ativos próprios do Flamengo.

**O que a Liga precisa fazer para termos um futebol brasileiro Nível A:**

ORGANIZAÇÃO	OBJETIVOS	SHAREHOLDERS	APROVAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das responsabilidades dos stakeholders envolvidos e regras de governança;</li> <li>Calendário da competição;</li> <li>Livro de regras;</li> <li>Centralização dos direitos de transmissão;</li> <li>Centralização de outros direitos (ex: patrocínios, placas);</li> <li>Profissionalização da arbitragem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos para garantir a maior competitividade e atratividade da liga, como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Fair play financeiro;</li> <li>Desenvolvimento da base;</li> <li>Distribuição da receita de direito de transmissão e direitos comerciais;</li> <li>Desenvolvimento e profissionalização da arbitragem;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das alçadas dos shareholders;</li> <li>Relação com a Confederação Nacional;</li> <li>Relação com outras entidades do futebol;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo para aprovação de mudanças em temas dos 4 pilares:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Na Premier League qualquer shareholder pode propor mudanças nas regras e negociações comerciais;</li> <li>Para aprovação deve ter ao menos 2/3 dos votos, ou seja, 14 clubes;</li> <li>Algumas mudanças só podem ser aprovadas pela FA</li> </ul> </li> </ul>

Conforme o Relatório Convocados de 2024 (números de 2023) informou em seu último reporte, os clubes da Série A tiveram um aumento da receita bruta na casa de 22,2% em comparação ao ano de 2022, chegando ao valor de 8.838 bilhões de reais. e a receita recorrente (a que não inclui negociação de jogador) teve um aumento de 16,4% em comparação ao ano anterior - 7.216 bilhões de reais em receita recorrente das equipes da Série A. Importante registrar que no ano exercício de 2023, os clubes que, à época, integravam o bloco comercial da LFU receberam 60% do valor negociado como a cessão de 20% dos direitos de transmissão a que têm direito pelos próximos 50 anos.

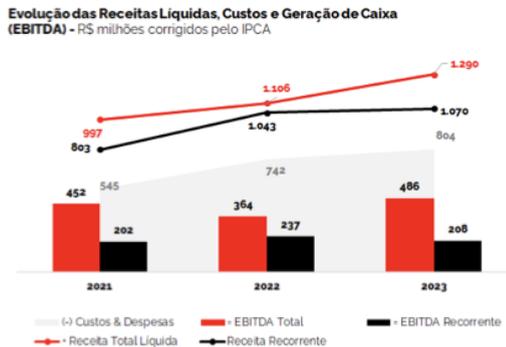
O mesmo relatório informa que a receita do Flamengo elevou de 1.224 bilhões de reais em 2022 para 1.348 bilhões de reais em 2024. São números robustos, mas que devido a alteração da negociação dos direitos de televisão pela libra, a diferença de ganhos entre os principais players do certame irá diminuir.

A projeção é de que tenhamos uma arrecadação de R\$ 198 milhões em 2025 com a transmissão de suas partidas. Em 2023 foram arrecadados R\$ 275 milhões com direitos de televisão, ou seja, uma redução de R\$ 78 milhões por ano, cerca de R\$ 400 milhões no total, já que o novo contrato pela venda dos direitos televisivos é de cinco anos, com o término em 2029



A queda dos ganhos com direitos de transmissão é devido ao fim do chamado “mínimo garantido” pelo pay-per-view, uma vez que apenas a Flamengo e Corinthians optaram por não antecipar receitas, à época, em troca de manter o que se chamou de “mínimo garantido” no contrato em vigor, válido para o ciclo entre 2019 e 2024, essa opção denota a estratégia de manutenção de valor a longo prazo, ao invés da antecipação de receitas no curto prazo. E a arrecadação com os direitos de

transmissão será distribuída entre os clubes a partir de regra aprovada em uma assembleia geral da entidade: 40% de modo igualitário, 30% por performance (posição na tabela do brasileiro) e 30% por audiência. Caberá ainda um repasse de 3% do valor total para os clubes do grupo que estiverem na Série B, como forma de estimular a competitividade. Ou seja, para o Flamengo conseguir o seu máximo em cotas de TV deverá performar no alto da tabela do campeonato brasileiro e principalmente vencendo-o.



Nossa receita recorrente praticamente se manteve estável em comparação com os últimos dois anos: 1.092 bilhões de reais em 2022 e 1.070 bilhões de reais em 2023.

Comparativo de receita total e recorrente em 2023: 1.348 bilhões de reais e 1.070 bilhões de reais - o Flamengo arrecada muito bem, fruto de um trabalho que se iniciou em 2013 e performou com o passar dos anos até chegar nos dias atuais. Nossa intenção é que com a melhora do padrão de trabalho no marketing, no relacionamento com o torcedor e na melhora da performance do time, possamos ter um acréscimo real nas receitas recorrentes que são de gestão exclusiva do clube, acima do indicador IPCA, nos próximos três anos.

## 2) Quanto o Flamengo irá receber por ano com o novo contrato

Para estimar quanto o Flamengo pode ganhar com o novo contrato de direitos de imagem da Libra a partir de 2025, precisamos considerar alguns fatores importantes, incluindo o modelo de distribuição de receitas, o desempenho esportivo, a audiência e o engajamento do clube.

O Flamengo é o clube de maior torcida e audiência no Brasil e, frequentemente, disputa o topo da tabela em campeonatos nacionais e internacionais. Portanto, o clube tende a receber uma das maiores fatias da receita de direitos de imagem.

## Modelo de estimativa de receitas para o Flamengo (2025 a 2030)

### 1. Critérios de distribuição de receita

Considerando um modelo típico de distribuição de receitas que pode ser adotado pela Libra:

- 40% da receita total é dividida igualmente entre todos os clubes.
- 30% da receita total é baseada no desempenho esportivo (posição final no campeonato).
- 30% da receita total é distribuída com base na audiência e engajamento (popularidade).

### 2. Estimativas baseadas em desempenho e popularidade

Dado que o Flamengo tem consistentemente se posicionado entre os primeiros lugares em campeonatos e possui uma das maiores bases de torcedores, estima-se que ele possa receber uma fatia considerável das receitas baseadas em desempenho e popularidade.

### Estimativa de receita anual do Flamengo durante a vigência do contrato

Ano	Receita total estimada da libra (r\$ bilhões)	Receita estimada do Flamengo (r\$ milhões)	Notas
2025	1,6	180 - 200	Receita dividida com base em desempenho de 2024 e forte engajamento digital e de tv
2026	1,6	180 - 200	Possível aumento devido à base de torcedores engajados e aumento nas assinaturas de streaming
2027	1,7	190 - 210	Crescimento contínuo da base de torcedor e novas parcerias de mídia digital
2028	1,8	200 - 220	Expansão do mercado digital, possível crescimento no mercado internacional
2029	1,9	210 - 230	Ano com expectativa de grande engajamento e novos formatos de transmissão inovadores
2030	2,0	220 - 240	Ano de término do contrato com potencial de alta receita e renegociação para expansão

### Considerações Importantes:

**1. Flamengo como líder de receitas:** Com base na sua popularidade, grande base de torcedores e bom desempenho esportivo, o Flamengo provavelmente será um dos clubes mais bem pagos sob o novo contrato, a despeito da tendência de perda de vantagem competitiva nessa fonte de receitas em relação aos demais clubes do bloco comercial da Libra.

**2. Impacto de transmissões digitais:** Com a crescente preferência por transmissões digitais e engajamento em plataformas de streaming, o Flamengo poderá aumentar sua receita total ao atrair assinantes e patrocinadores.

**3. Desempenho esportivo variável:** A receita total de cada ano dependerá, em parte, do desempenho esportivo do clube. A manutenção de uma boa performance na liga e competições internacionais (estas com critérios de distribuição definidos pelo gestor do respectivo campeonato internacional) será crucial para garantir as maiores fatias da receita.

**4. Potencial de crescimento internacional:** Caso o Flamengo consiga aumentar sua base de torcedores internacionais, especialmente em mercados estratégicos, as receitas podem ser ainda maiores.

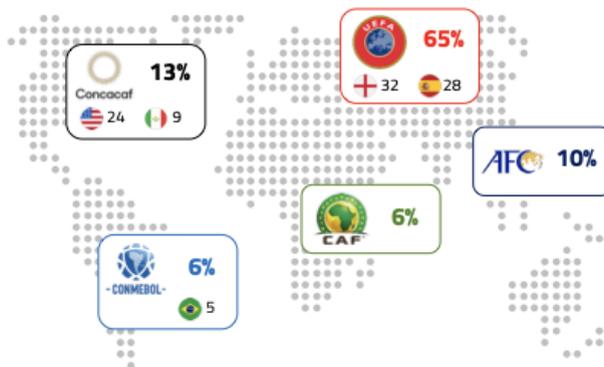
## Conclusão:

Dada a combinação de alto desempenho esportivo, grande base de torcedor e forte engajamento digital, o Flamengo está posicionado para ser um dos clubes que mais se beneficiarão do novo contrato de direitos de imagem da libra a partir de 2025, a despeito da tendência de perda de vantagem competitiva nessa fonte de receitas em relação aos demais clubes do bloco comercial da libra. Estima-se que o clube possa ganhar entre R\$ 150 milhões e R\$ 230 milhões por ano, dependendo de seu desempenho e da eficácia de suas estratégias de engajamento.

## 2) Concorrência com as Sociedades Anônimas do Futebol

Enfrentamos um novo cenário competitivo com a chegada das sociedades anônimas do futebol (SAFs) no Brasil. A transformação de clubes tradicionais em sociedades anônimas tem atraído grandes investimentos de grupos empresariais, fundos de investimento e conglomerados internacionais, que veem no futebol brasileiro uma oportunidade de negócio. Esse movimento traz consigo uma mudança na dinâmica de poder e na competitividade do futebol nacional.

**Divisão por confederação de clubes pertencentes a MCOs**  
[Principais países por confederação com maior número de clubes pertencentes a MCOs]



**Fonte:** Sport Business Uefa dados até fevereiro de 2024, extraída do relatório da consultoria convocados para análise dos balanços de 2023 dos clubes brasileiros, página 278.

### O desafio das SAFs e o impacto no futebol brasileiro

As SAFs têm mudado a forma como clubes brasileiros são geridos. Clubes como o Botafogo, Bahia, Cruzeiro e Vasco da Gama já aderiram a esse modelo, o que lhes permitiu receber aportes financeiros significativos para sanar dívidas, modernizar a gestão e investir em contratações.

Situação atual dessas SAFs vendidas numa primeira leva de migração de associações sem fins lucrativos para o modelo jurídico SAF na gestão da atividade fim, o futebol propriamente dito:

#### Botafogo-SAF:

- Propôs acordo de recuperação judicial das dívidas trabalhistas e cíveis, o juízo aprovou o acordo. Houve deságio dos valores das dívidas em troca de prioridade de pagamento aos credores que consentiram com a proposta.

- No relatório da Consultoria Convocados, as dívidas do Botafogo (associativo e SAF) estão acima de 1,3 bilhões de reais.
- Realizou fortes investimentos em direitos federativos no ano exercício de 2024, pois no Brasil não há regulamentação de sustentabilidade financeira, assim é possível realizar esses investimentos sem lastro em geração de caixa. Tal movimento gera um potencial de bolha inflacionária no futebol brasileiro, pois para que os demais clubes façam frente a essa injeção insustentável de recursos terão que contrapor com recursos também não lastreados em geração de caixa próprio.
- O Botafogo-SAF é uma das unidades de negócio do grupo Eagle, nas unidades de negócio sediadas na Europa, os investimentos têm que ter contrapartida na geração de caixa porque há regulamentação de sustentabilidade financeira.

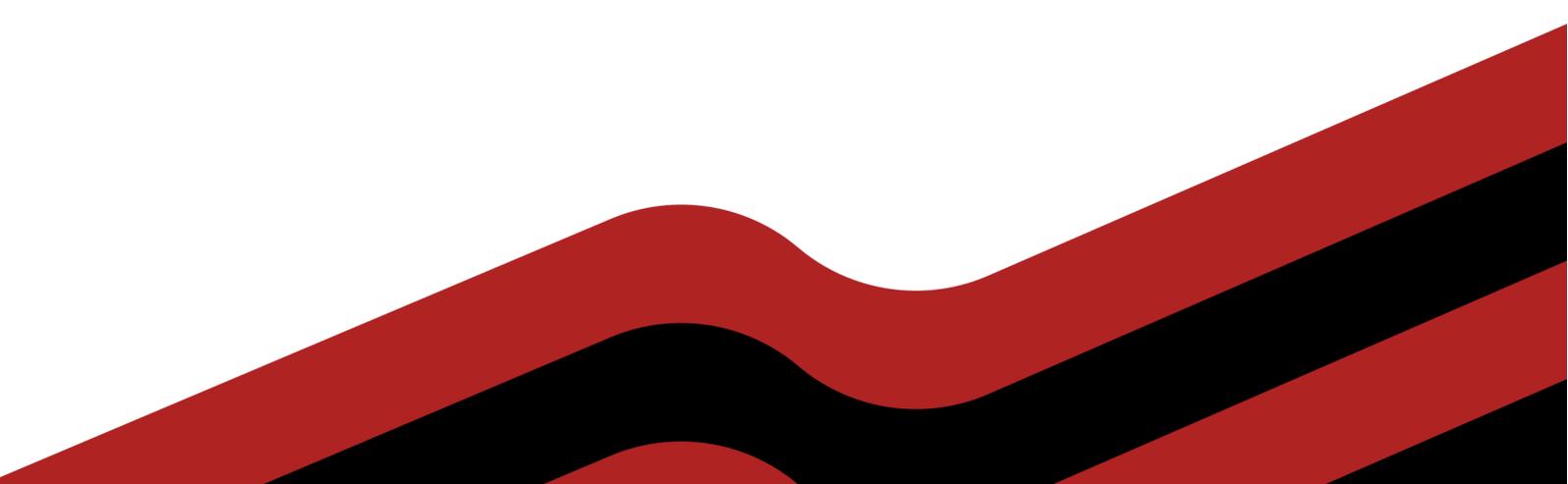
**Vasco-SAF:**

- O acordo das dívidas cíveis e tributárias da Vasco-saf se deu via rce - regime centralizado de execuções, previsto na lei das SAFs.
- Atualmente o Vasco associativo recuperou o controle do Vasco-SAF em virtude de processos judiciais diversos que a 777 Partners estão sendo arrolados. Esse controle acionário da Vasco-SAF permaneceu com o Vasco associativo, pois à época da decisão judicial ainda detinha maioria na participação acionária.

**Cruzeiro-SAF:**

- Houve acordo aprovado em juízo, na modalidade recuperação judicial, na proposta do acordo contemplava deságio nos valores das dívidas em troca de prioridade de pagamento aos credores que consentiram com a proposta.
- Em 2024 houve a venda secundária do controle da Cruzeiro-SAF pelo grupo de Ronaldo Fenômeno para o empresário Pedro Lourenço.
- Realizou fortes investimentos em direitos federativos no ano exercício de 2024, pois no Brasil não há regulamentação de sustentabilidade financeira, assim é possível realizar esses investimentos sem lastro em geração de caixa. Tal movimento gera um potencial de bolha inflacionária no futebol brasileiro, pois para que os demais clubes façam frente a essa injeção insustentável de recursos terão que contrapor com recursos também não lastreados em geração de caixa próprio.

**Bahia-SAF:**

- Adquirida pelo grupo City, cujo investidor é o fundo soberano dos Emirados Árabes.
  - Na venda, está previsto o pagamento de todas as dívidas cíveis e trabalhistas, avaliadas à época do negócio em 300 milhões de reais.
  - Previsão de investimento em direitos federativos de 500 milhões de reais em 15 anos. No modelo associativo a média anual de investimento em direitos federativos era menor que 10 milhões de reais.
  - Previsão de investimento em infraestrutura de 200 milhões de reais.
- 

- O clube empresa mais importante do Grupo City (a Flagship), é o Manchester City. O grupo optou em investir na compra do Bahia como forma de deter um importante cluster de investimentos da rede na América do Sul.
- O Grupo City detém capacitação de pessoas e processos na atividade fim, o futebol propriamente dito.

Essa injeção de capital, sem lastro na geração de caixa constatada no Botafogo-SAF e no Cruzeiro-SAF, cria um ambiente insustentável a longo prazo em virtude da desregulamentação, no Brasil, dos critérios de sustentabilidade financeira, aos moldes do instituído pela Uefa.

A instituição de regras de governança corporativa é pré-requisito pela CVM para a Sociedade Anônima ser listada na Bolsa B3, e assim passar a ter a possibilidade de acesso à contratação de modalidades de recursos de terceiros. Os clubes associativos que não incorporarem em seu estatuto regras de governança corporativa passarão a ficar em desvantagem competitiva.

Para o Flamengo, que tem se destacado como um dos clubes mais bem administrados financeiramente nos últimos anos, o desafio é ainda maior. O clube já realizou uma reestruturação interna significativa, pagando dívidas, aumentando suas receitas.

No lado das despesas operacionais e investimento em técnicos e direitos federativos de jogadores, constatou-se incorreções nos últimos anos. Essa ineficiência operacional evidencia a urgência de instituição de profissionalização no departamento de futebol e demais atividades (atividades meio e de apoio), regras de compliance e de governança corporativa que devem ser incorporadas via reforma estatutária.

Com a chegada de SAFs bem capitalizadas, o Flamengo precisa adaptar suas estratégias para se manter competitivo, não apenas no campo, mas também fora dele.

#### **Estratégias do Flamengo para competir com SAFs e MCOs**

1. Fortalecimento da Gestão Financeira e Administrativa: O Flamengo deve continuar com sua estratégia de gestão financeira responsável, focada na geração de receitas sustentáveis e no controle de despesas. Diferentemente de algumas SAFs que podem depender de um fluxo de caixa garantido por investidores, o Flamengo precisa reforçar sua capacidade de auto sustentabilidade, mantendo uma boa governança corporativa, transparência e accountability. A manutenção de um equilíbrio financeiro saudável permite ao clube ser competitivo mesmo sem aportes externos.

2. Investimento em Inovação e Tecnologia: Para competir com grandes conglomerados esportivos (Multi-Club Owners - MCOs), o Flamengo deve apostar em inovação tecnológica. Isso inclui a análise de dados para scouting, performance de jogadores e planejamento tático; uso de inteligência artificial para prever tendências e tomar decisões estratégicas; e modernização de sua infraestrutura digital para melhorar a experiência dos torcedores, tanto no estádio quanto nas plataformas online.

3. Desenvolvimento de talentos e categorias de base: Diferente de muitos clubes que se tornaram SAFs, o Flamengo tem uma tradição forte em revelar talentos. O investimento contínuo em suas categorias de base, com infraestrutura de ponta e programas de desenvolvimento de jovens jogadores, pode ser uma vantagem competitiva significativa. A formação de atletas de alto nível não apenas reduz a necessidade de grandes investimentos em contratações, mas também gera receita por meio da venda de jogadores.

4. Expansão da Marca e Internacionalização: O Flamengo é um dos clubes brasileiros com maior potencial de internacionalização de marca. Para competir com clubes-empresa que fazem parte de

redes globais, deve intensificar seus esforços para se conectar com torcedores e mercados estrangeiros. Isso pode ser feito por meio de acordos de cooperação com clubes internacionais, academias de futebol em outros países, e parcerias de marketing e comerciais.

5. Engajamento da torcida e monetização da base de sócios: Uma das maiores forças do Flamengo é sua torcida apaixonada. Para competir com SAFs e MCOs que têm acesso a grandes quantidades de capital, bem como se beneficiam da ausência de regras de sustentabilidade financeira aos moldes da Uefa, o clube precisa maximizar o valor de sua enorme base de torcedores. programas de sócio-torcedor mais atraentes, experiências exclusivas, venda de produtos licenciados e campanhas de marketing inovadoras podem aumentar o engajamento e a receita.

6. Estabelecimento de parcerias estratégicas: Embora o Flamengo tenha optado por não se tornar uma SAF, ele pode considerar parcerias estratégicas com empresas e investidores que compartilhem de sua visão de longo prazo. Essas parcerias podem ajudar o clube a diversificar suas fontes de receita, modernizar sua infraestrutura e obter expertise adicional em gestão e marketing.

### **Estar à frente na disputa: Protagonismo e Visão de Futuro**

Para o Flamengo, o desafio não é apenas competir, mas liderar. Estar à frente da disputa com SAFs e MCOs exige um comprometimento com a inovação constante, uma visão de longo prazo e a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente do futebol. O clube deve continuar sendo um modelo de gestão sustentável no Brasil, usando sua base de torcedores, história e potencial de crescimento para se posicionar como um dos clubes mais fortes, não apenas no cenário nacional, mas também no global.

Ao adotar uma abordagem proativa e diversificada, o Flamengo pode não apenas manter sua relevância e competitividade, mas também definir o padrão de excelência para os clubes brasileiros em um cenário de SAFs e MCOs. O sucesso a longo prazo dependerá de um equilíbrio entre gestão responsável, inovação e um profundo entendimento das dinâmicas do mercado do futebol moderno.

**Consórcio FLA-FLU:** Através de estrutura, da nova administração do Flamengo, exclusivamente dedicada ao tema consórcio, seriam avaliadas todas atividades, uma vez que o Flamengo detém 65% nessa SPE - Sociedade de Propósito Específica. Serão realizadas avaliações permanentes do andamento do cumprimento dos requisitos elencados nas propostas técnicas e financeiras do consórcio FLA-FLU.

**Estádio Próprio:** Através de estrutura, da nova administração do Flamengo, exclusivamente dedicada ao tema estádio próprio, seriam avaliadas o andamento de todas medidas até então desenvolvidas pela gestão anterior para a construção do novo estádio próprio, haja visto que o Flamengo arrematou o terreno do gasômetro na data 29/07/2024, comprometendo-se a cumprir todas exigências impostas no edital da licitação do terreno do gasômetro. diante desse panorama, a nova estrutura do flamengo daria prosseguimento nas providências de modo a cumprir as demandas previstas nos prazos determinados no edital da licitação do terreno do gasômetro.

## **Calendário do futebol profissional no Brasil e projeção de jogos do Flamengo para 2025**

Em 2025, o Flamengo poderá participar das principais competições nacionais e internacionais, incluindo o novo formato da Copa do Mundo de Clubes da Fifa. Abaixo estão as competições e o número aproximado de jogos em cada uma delas:

### **1. Campeonato Carioca**

- Fase de grupos e Finais.
- Possíveis jogos: entre 11 e 15 jogos (dependendo das fases finais).

### **2. Campeonato Brasileiro (Série A)**

- Total de 20 clubes jogando em pontos corridos, ida e volta.
- Possíveis jogos: 38 jogos (19 como mandante e 19 como visitante).

### **3. Copa do Brasil**

- O Flamengo, como um dos times classificados à libertadores, entra na terceira fase
- Possíveis jogos: até 10 jogos (4 fases eliminatórias + finais).

### **4. Conmebol Libertadores**

- Fase de grupos, oitavas, quartas, semifinais e final.
  - Possíveis jogos: entre 6 e 13 jogos (dependendo do desempenho nas fases eliminatórias).
- Possíveis mais quatro jogos se o Flamengo tiver que jogar a pré-libertadores

### **5. Supercopa do Brasil**

- Jogo único entre o Campeão Brasileiro e o Campeão da Copa do Brasil.
- Possíveis jogos: 1 jogo.

### **6 Novo formato da Copa do Mundo de Clubes da FIFA (2025)**

- A partir de 2025, a Fifa irá implementar um novo formato para o mundial de clubes, com 32 clubes divididos em grupos.
- Possíveis jogos: entre 3 e 7 jogos (fase de grupos e eliminatórias até a final).

Total de jogos possíveis

Em 2025, o Flamengo pode disputar entre 68 e 88 jogos, dependendo do seu desempenho nas competições.

## **Prós e contras de jogar o ano todo**

### **Prós:**

1. Exposição global e financeira: o novo formato da copa do mundo de clubes e as competições nacionais proporcionam uma grande exposição global e mais receitas de patrocinadores, direitos de transmissão e bilheterias.
2. Oportunidade de conquistas históricas: a chance de disputar competições internacionais, como o novo mundial de clubes, é um grande atrativo para ganhar títulos de grande prestígio.
3. Aumento de receitas com premiações: participar de várias competições aumenta significativamente a possibilidade de receitas, tanto em premiações quanto em marketing.
4. Rotação e desenvolvimento do elenco: com mais jogos, há mais oportunidades para testar jovens talentos e criar uma rotação efetiva no elenco.

### **Contras:**

1. Desgaste físico e mental: um calendário tão cheio, com competições nacionais e internacionais, impõe uma carga enorme aos jogadores, o que pode resultar em maior risco de lesões e esgotamento físico e psicológico.
2. Perda de titulares por lesões: o maior número de jogos aumenta a probabilidade de lesões nos principais jogadores, o que pode comprometer o desempenho em fases decisivas.
3. Desgaste com viagens: jogar competições internacionais, como o mundial de clubes, requer viagens longas e frequentes, o que contribui para o cansaço físico do elenco.
4. Dependência de um elenco sólido: a necessidade de rotação do elenco coloca pressão sobre a qualidade do time reserva. se o elenco não for suficientemente profundo, o desempenho pode ser prejudicado.

### **Riscos para os jogadores**

- Lesões musculares: a sequência de jogos intensos sem tempo adequado de recuperação aumenta as chances de lesões musculares.
- Estresse físico e mental: a pressão para manter o desempenho em todas as competições pode gerar fadiga mental e estresse, impactando a saúde física e mental dos jogadores.
- Lesões crônicas: jogadores que não têm tempo adequado de recuperação correm o risco de desenvolver lesões crônicas, como tendinites e problemas nos joelhos.
- Fadiga excessiva: o grande volume de jogos pode causar uma sobrecarga física nos atletas, levando à redução do desempenho em campo e maior risco de lesões em momentos cruciais.

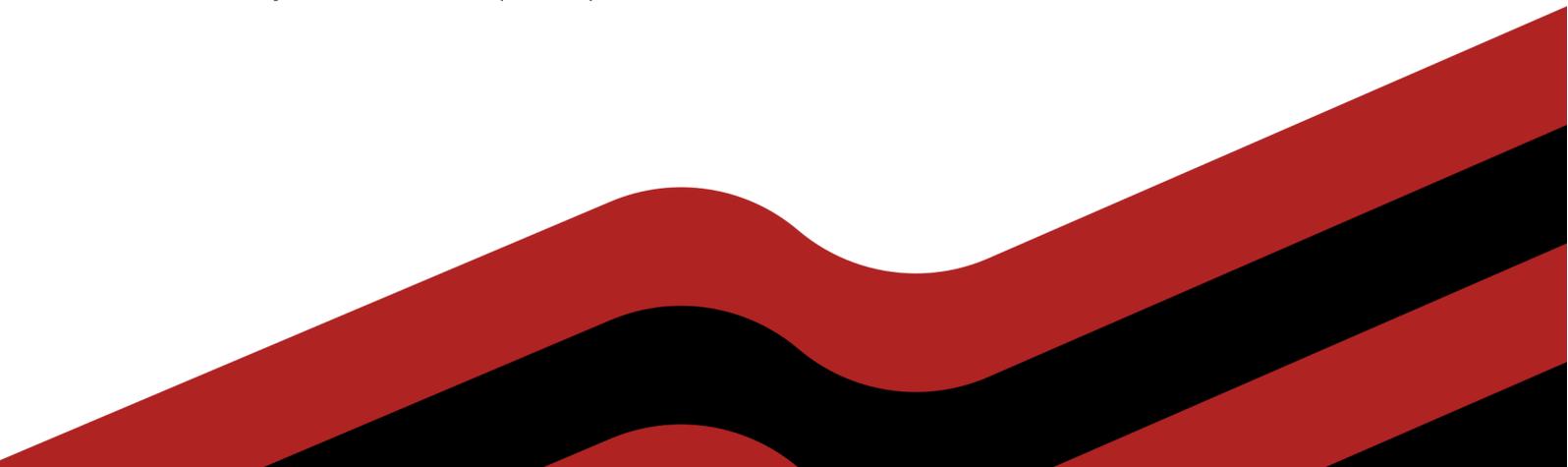
### **Premiações das competições**

Aqui estão as premiações estimadas de cada torneio que o Flamengo pode disputar em 2025:

#### **1. Campeonato Carioca**

- Premiação ao campeão: não há no regulamento

#### **2. Campeonato Brasileiro (Série A)**



- Premiação ao campeão: cerca de R\$45 milhões.
- As premiações variam de acordo com a posição final na tabela.

### **3. Copa do Brasil**

- Premiação ao Campeão: R\$70 milhões.
- Fases eliminatórias têm premiações crescentes, até a final.

### **4. Conmebol Libertadores**

- Premiação ao campeão: cerca de US\$18 milhões (aproximadamente R\$ 90 milhões, dependendo da cotação).
- Fase de grupos paga cerca de US\$3 milhões por jogo.

### **5. Supercopa do Brasil**

- Premiação ao campeão: R\$10 milhões.

### **6. Novo formato da Copa do Mundo de Clubes da Fifa (2025)**

- Premiação ao campeão: estima-se que o novo mundial de clubes possa pagar até US\$25 milhões aos clubes participantes, equivalente a aproximadamente R\$125 milhões.

#### **Potencial total de premiação anual**

Se o Flamengo vencer todas as competições em 2025 (campeonato carioca, campeonato brasileiro, copa do brasil, libertadores, supercopa do brasil, recopa sul-americana e o novo mundial de clubes da FIFA), o clube pode arrecadar:

- Campeonato Brasileiro: R\$ 45 milhões
- Copa do Brasil: R\$ 70 milhões
- Libertadores: R\$ 90 milhões
- Supercopa do Brasil: R\$ 10 milhões
- Recopa Sul-americana: R\$ 7 milhões
- Novo Mundial de Clubes: R\$ 125 milhões

Total estimado: R\$357 milhões (valores aproximados, com base nas premiações estimadas e cotação do dólar). Esse valor não inclui bônus de contrato com patrocinadores que também pagam por desempenho em competições

#### **Conclusão**

Em 2025, o Flamengo poderá participar de até 88 jogos em diversas competições nacionais e internacionais, incluindo o novo formato da copa do mundo de clubes da Fifa. Se tiver um ano de sucesso e vencer todas as competições que disputar, o clube poderá arrecadar mais de R\$350 milhões em prêmios, consolidando-se ainda mais como uma das maiores potências do futebol mundial.

No entanto, o calendário intenso impõe desafios consideráveis ao elenco, com riscos de lesões, desgaste físico e mental. Para maximizar os benefícios, será essencial uma gestão cuidadosa do elenco, com rotatividade e monitoramento constante da condição física dos atletas.

**Modelo de um calendário de futebol profissional para o ano de 2025:** Considerando as competições nacionais, internacionais, e a nova Copa do Mundo de Clubes da Fifa.

### **1. Competições e Datas em 2025**

- Campeonato Brasileiro (Série A): abril a dezembro.
- Copa do Brasil: abril a novembro.
- Campeonato Carioca: janeiro a abril (formato reduzido).
- Supercopa do Brasil: janeiro.
- Libertadores da América: fevereiro a novembro.
- Recopa sul-americana: fevereiro (Flamengo não participará).
- Copa do Mundo de Clubes (Fifa): junho e julho.
- Datas Fifa: março, junho, setembro, outubro e novembro (5 janelas, com média de 2 jogos por janela).
- Copa Sul-Americana (se o Flamengo não disputar a Libertadores): fevereiro a novembro.

### **2. Quantidade de jogos do Flamengo (2025)**

Considerando que o Flamengo dispute as principais competições possíveis (Campeonato Carioca, Brasileirão, Copa do Brasil, Libertadores, Copa do Mundo de Clubes e Supercopa do Brasil), o número total de jogos pode ser projetado assim:

#### **1. Campeonato Carioca (janeiro a abril)**

- Formato reduzido: 10 a 12 jogos (fase de grupos e finais, turno único).

#### **2. Supercopa do Brasil (janeiro)**

- Jogo único: 1 jogo (caso o Flamengo seja campeão de um título nacional em 2024).

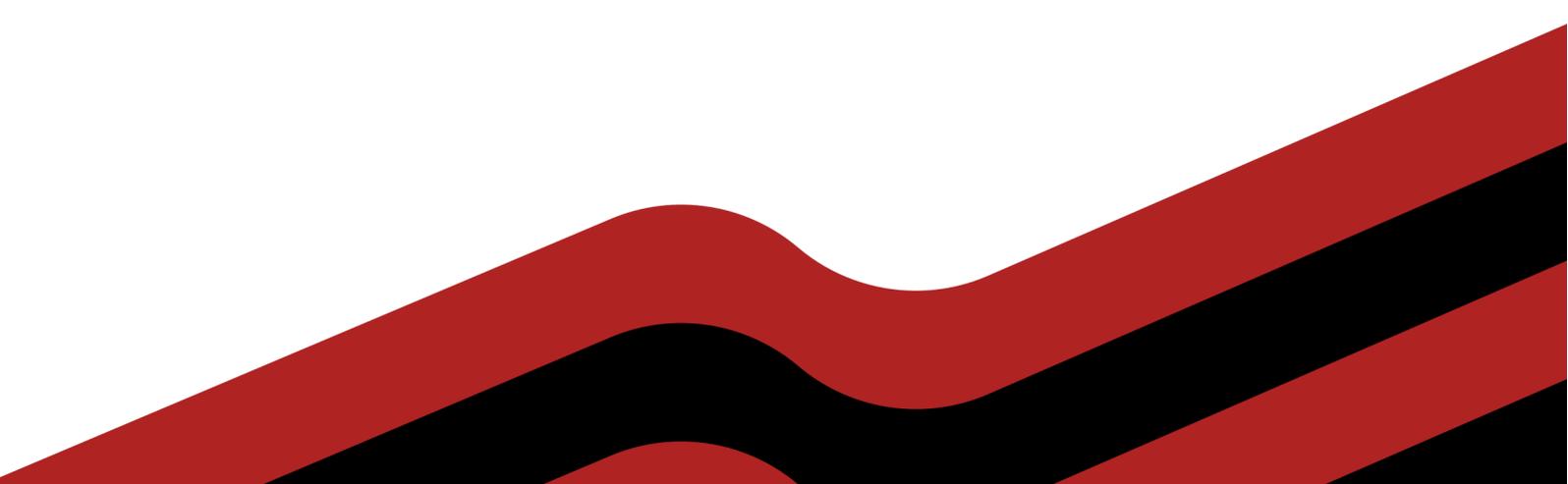
#### **3. Campeonato Brasileiro (abril a dezembro)**

- 38 rodadas no formato tradicional: 38 jogos.

#### **4. Copa do Brasil (abril a novembro)**

- Se chegar à final: 8 jogos (entrando nas oitavas de final, por ser time da Libertadores).

#### **5. Libertadores (fevereiro a novembro)**

- Fase de grupos (6 jogos), oitavas, quartas, semifinais, final (8 jogos): 14 jogos.
- 

## **6. Copa do Mundo de Clubes (junho a julho)**

- Novo formato: entre 3 a 5 jogos, dependendo do estágio de entrada e até onde o Flamengo avançar.

### **Total estimado de jogos em 2025:**

- Campeonato Carioca: 10 a 12 jogos
- Supercopa do Brasil: 1 jogo
- Campeonato Brasileiro: 38 jogos
- Copa do Brasil: 8 jogos
- Libertadores: 14 jogos
- Recopa Sul-americana: 2 jogos
- Copa do Mundo de Clubes: 3 a 5 jogos

**Total: 76 a 80 jogos (máximo).**

## **3. Calendário otimizado: Proposta para 2025**

Para evitar o choque de datas entre os jogos do Flamengo no Campeonato Brasileiro e as Datas Fifa, bem como reduzir o impacto nas outras competições, aqui está a sugestão de um novo calendário:

### **Janeiro a Março (pré-temporada e Campeonato Carioca)**

- Campeonato Carioca: em formato reduzido, o Flamengo usa equipes alternativas nas primeiras rodadas, já que ainda é início de pré-temporada.
- Supercopa do Brasil: disputada no final de janeiro.
- Pré-temporada: janeiro completo.

### **Fevereiro a Março (Libertadores)**

- Libertadores da América: começo da fase de grupos em fevereiro.

### **Abril a Junho (início do Brasileirão e Copa do Brasil)**

- Campeonato Brasileiro: começa na segunda semana de abril.
- Copa do Brasil: primeiras fases disputadas entre abril e junho, com clubes da Libertadores entrando nas oitavas.
- Pausa em junho para a copa do mundo de clubes: Flamengo joga o Mundial entre junho e julho, com uma pausa no brasileirão.

### **Junho a Julho (Copa do Mundo de Clubes e datas Fifa)**

- Pausa nas competições nacionais para o Flamengo disputar a copa do mundo de clubes da fifa.
- Datas Fifa (junho): campeonato brasileiro pausado durante esse período.

### **Agosto a Novembro (Brasileirão, Libertadores e Copa do Brasil)**

- Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil seguem suas fases finais sem sobreposição com as datas Fifa de setembro, outubro e novembro.
- Libertadores: fases decisivas também a partir de agosto até novembro.

### **Dezembro (fim de temporada)**

- Última rodada do brasileiro: primeira semana de dezembro.
- Final da Libertadores e Copa do Brasil: programadas para novembro, de modo que o Flamengo termine todas as competições até o início de dezembro.

## **4. Respeito às datas Fifa**

- Pausas nas datas Fifa: durante as janelas de março, junho, setembro, outubro e novembro, o Campeonato Brasileiro seria paralisado. Dessa forma, o Flamengo não seria prejudicado pela ausência de seus jogadores convocados para a seleção brasileira.

### **Benefícios do calendário otimizado**

- Evita sobrecarga: reduz o número de jogos no início da temporada e permite períodos de recuperação durante as datas Fifa.
- Valorização das competições: todas as competições têm seu espaço dedicado, com maior relevância nas decisões, principalmente na reta final do ano.
- Proteção aos atletas: menos jogos acumulados em curtos períodos, prevenindo lesões por excesso de partidas.
- Harmonia com torneios internacionais: Flamengo consegue disputar a copa do mundo de clubes sem impacto no brasileiro e copa do Brasil.

Esse calendário proporciona uma gestão equilibrada para o Flamengo disputar todas as competições ao máximo sem sofrer perdas por conflitos de datas com convocações para a seleção brasileira.

## **6) Estratégia e Gerenciamento de Crise**

### **1. Introdução**

A gestão de um clube de futebol envolve uma série de desafios que vão além do campo. Problemas financeiros, de desempenho, comportamentais ou de imagem podem surgir e afetar negativamente a reputação e os resultados do clube. Portanto, ter uma estratégia sólida de gerenciamento de crise é fundamental para mitigar danos e garantir a continuidade das operações.

### **2. Definição de crise**

No contexto de um clube de futebol, uma crise pode ser definida como qualquer evento ou situação que ameace seriamente a reputação, a operação ou a estabilidade financeira do clube. Isso pode incluir escândalos envolvendo jogadores ou dirigentes, má gestão financeira, corrupção, rebaixamento, problemas com patrocinadores, entre outros.

### 3. Identificação de potenciais crises

Para gerenciar crises de maneira eficaz, o clube deve ser capaz de identificar potenciais crises antes que elas aconteçam. as principais áreas de risco incluem:

- Desempenho esportivo: mau desempenho em campeonatos, queda de rendimento dos jogadores ou uma sequência de derrotas podem desencadear uma crise.
- Financeiro: dívidas crescentes, perda de patrocinadores ou má gestão financeira podem desestabilizar o clube.
- Relacionamento com torcedores: conflitos com torcedores, venda de jogadores chave, ou aumentos de preços podem resultar em crises de imagem.
- Questões internas: problemas de gestão, conflitos entre jogadores e dirigentes, ou más decisões estratégicas podem impactar o ambiente interno do clube.

### 4. Planejamento Estratégico

Um planejamento estratégico sólido é fundamental para a prevenção e gestão de crises, que envolve:

- Análise de riscos: avaliação detalhada das áreas de maior vulnerabilidade do clube.
- Desenvolvimento de protocolos de crise: definição clara de procedimentos a serem seguidos em caso de crise, incluindo comunicação interna e externa.
- Capacitação da equipe: treinamento regular de dirigentes, comissão técnica e jogadores sobre como agir em situações de crise.

### 5. Comunicação em tempos de crise

A comunicação eficaz é crucial durante uma crise e passos importantes incluem:

- Transparência: ser transparente com a imprensa e com os torcedores, fornecendo informações precisas e tempestivas.
- Porta-voz oficial: designação de um porta-voz que será o responsável por todas as declarações públicas, garantindo consistência nas mensagens.
- Uso das mídias sociais: utilizar as plataformas digitais para divulgar informações e interagir diretamente com os torcedores.

### 6. Gestão de reputação

A reputação do clube é um dos seus ativos mais valiosos e a gerência desta reputação durante uma crise está no:

- Monitoramento contínuo: monitorar a opinião pública e a mídia para entender como a crise está sendo percebida e ajustar as estratégias de comunicação conforme necessário.
- Engajamento com *stakeholders*: manter um diálogo aberto com patrocinadores, torcedores, e outros *stakeholders* para garantir que suas preocupações sejam abordadas.

### 7. Recuperação pós-crise

Após a resolução de uma crise, é essencial trabalhar na recuperação e no fortalecimento da imagem do clube, portanto, é importante realizar:

- Avaliação pós-crise: analisar o que deu certo e o que pode ser melhorado no gerenciamento da crise.
- Reconstrução de relações: reforçar as relações com torcedores, patrocinadores e a mídia para restaurar a confiança no clube.
- Reforço da marca: implementar campanhas de *marketing* e comunicação para fortalecer a imagem do clube.



## 8. Conclusão

Gerenciar crises em um clube de futebol exige preparação, comunicação eficaz e uma estratégia clara. Com um plano bem estruturado, é possível mitigar os impactos negativos e, em alguns casos, transformar uma crise em uma oportunidade para fortalecer o clube, com a implementação de práticas de gerenciamento de crise, com foco na prevenção, resposta e recuperação.

## 7) Plano de Metas

### a) Em imediato:

- Avaliação do modelo e estrutura do atual departamento de futebol, através de um planejamento profundo
- Otimização do atual modelo e criação de novos processos, buscando os melhores benchmarks do mundo e com o auxílio dos melhores advisers do mundo.
- Mapeamento do DNA do futebol do Flamengo, com base em sua identidade histórica.
- Desenho de um novo organograma com redefinição completa de funções, perfis mandatórios para contratação e responsabilidades.
- Identificação e recrutamento do novo diretor técnico com total aderência ao planejamento traçado, nível de exigência esperado e DNA do futebol do clube.

### b) Governo de transição e os primeiros noventa dias:

- Reorganização da pauta do Flamengo em temas como calendário, relacionamento com clubes, liga e entidades, adotando uma postura construtiva, porém firme na defesa dos interesses do clube.
- Propor o aumento no nível de governança e compliance, e blindagem frente a riscos.
- Criação dos novos departamentos de compliance e auditoria interna.
- Institucionalização das práticas de transparência, com novas publicações e periodicidades nas informações aos associados e ao mercado.
- Tomada de preços de escritórios com especialização em direito societário a elaborar minuta de reforma estatutária com base nas diretrizes definidas pelo conselho diretor, o escritório vencedor do concurso teria um prazo de 4 meses para concluir a proposta de reforma estatutária. Essa proposta de reforma estatutária seria submetida ao conselho deliberativo para que enfim o novo estatuto fosse aprovado, no máximo até setembro do ano de 2025.

### c) Primeiros Seis Meses:

- Elaboração do método Flamengo com a forma detalhada de jogar, treinar e outros procedimentos do departamento de futebol, que possa transcender no longo prazo a mudanças nas comissões técnicas.
- Novos investimentos e aperfeiçoamentos em estruturas no CT.
- Novo organograma no futebol feminino com o intuito de projeto de longo prazo e sem os tradicionais convênios já existentes, buscar as melhores soluções no mercado.
- Novo planejamento para as escolinhas buscando maior integração com a base, e maior atratividade comercial.

### d) Primeiro Ano:

- Criação da escola Flamengo nas suas 3 valências: intelectual, psicológica e de futebol.

- Reformulação da estrutura de equipamentos do CT de modo a refletir a metodologia de preparação cognitiva.

**Desempenho esportivo:** Baseado em nossa reformulação do departamento de futebol, início de novos processos e a vinda de novos profissionais (dentro e fora de campo) colocamos de forma conservadora, nossa previsão de desempenho nos campeonatos que iremos participar no ano de 2025. Colocaremos em nosso estudo apenas os torneios mais importantes do certame nacional e continental:

**Desempenho esportivo do Futebol Profissional Masculino e performance financeira do Clube (R\$ milhões, valores atualizados pelo IPCA)<sup>2</sup>**

	2023	2022	2021/A
Copa Libertadores da América	Oitavas	Campeão	Final
Campeonato Brasileiro	4º Lugar	5º Lugar	2º Lugar
Copa do Brasil	Final	Campeão	Semifinal
Supercopa do Brasil	Final	Final	Campeão
Campeonato Carioca	Final	Final	Campeão
Receita Bruta	1.374	1.231	1.097
Receita Recorrente	1.071	1.091	789
Ebitda	485	358	360
Superávit	320	142	144
Dívida Operacional Líquida	48	227	292

### Previsão de performance para o ano de 2025:

Como condição para garantir estabilidade na gestão, propõe-se como meta mínima a ser perseguida em todas as temporadas, a qualificação para a fase de grupos para a Libertadores do ano seguinte, ou seja, estabelece-se como meta mínima a quarta colocação no campeonato brasileiro Série A.

**Brasileiro:** 1º (10% do total da premiação - 47,5 milhões de reais) ou 2º lugar (9,5% do total da premiação - 45,125 milhões de reais).

**Libertadores:** Semifinal - 66,41 milhões de reais

**Valores das Cotas** (Referência 2024): Fase de Grupos: US\$ 6 milhões (R\$ 30 milhões) + US\$ 330 mil (R\$ 1,66 milhão) por vitória; Oitavas de Final: US\$ 1,25 milhão (R\$ 6,3 milhões); Quartas de Final: US\$ 1,7 milhão (R\$ 8,55 milhões); Semifinal: US\$ 2,3 milhões (R\$ 11,6 milhões); Vice-Campeão: US\$ 7 milhões (R\$ 35,2 milhões); Campeão: US\$ 23 milhões (R\$ 115,7 milhões)

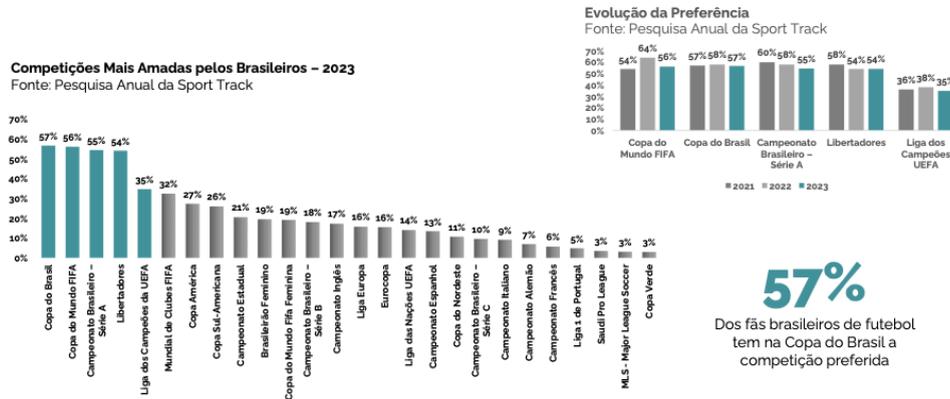
**Copa do Brasil:** Quartas de Final - 11,97 milhões de reais

**Valores das Cotas** (Referência 2024): Primeira Fase: R\$ 1,47 milhão (Série A) R\$ 1.312,5 milhão (Série B) e R\$ 787,5 mil (demais clubes); Segunda Fase: R\$ 1,785 milhão (Série A), R\$ 1,47 milhão (Série B) e R\$ 945 mil (demais clubes); Terceira Fase: R\$ 2,205 milhões; Oitavas de Final: R\$ 3,465 milhões; Quartas de Final: R\$ 4,515 milhões; Semifinais: R\$ 9,45 milhões; Vice-Campeão: R\$ 31,5 milhões; Campeão: R\$ 73,5 milhões.

**Supercopa do Brasil:** Campeão: 10 milhões de reais; Vice Campeão: 5 milhões de reais (valores aproximados)

**Campeonato Estadual:** Final - Campeão: 8 milhões de reais; Vice Campeão: 1 milhão de reais

**Mundial de Clubes:** O Flamengo está qualificado para a disputa do Mundial de Clubes de 2025, por se tratar de um campeonato novo, cujo formato nunca havia sido realizado, não será imposta meta desportiva ao Flamengo.



### Nossos Números (Referência - Relatório Convocados 2023)

Receita total: 2023 - 1.348 bilhões de reais

Receita recorrente: 2022 - 1.092 bilhões de reais > 2023 - 1.070 bilhões de reais

Comparativo de receita total e recorrente em 2023: 1.348 bilhões de reais e 1.070 bilhões de reais

Direitos de transmissão: 2022 - 494 milhões de reais > 2023 - 422 milhões de reais - 31% da representatividade da receita

Receitas comerciais: 2022 - 273 milhões de reais > 2023 - 242 milhões de reais - Variação de 31 milhões de reais

Negociação de atletas: 2022 - 133 milhões de reais > 2023 - 278 milhões de reais - variação de 145 milhões de reais (109%) - representação de 11% da receita em 2022 (1224/133) e de 21% da receita em 2023 (1348/278)

Bilheteria/ST em 2023: Total 259 milhões de reais (ST: 90 milhões de reais e bilheteria: 169 milhões de reais)

Ticket Médio: entre 65 - 70 reais / Taxa de ocupação média: 65 - 70% / 4º lugar no Brasileiro - Taxa de ocupação de 69%

Média de público 2023: 54.499 - 1º no país e 16º no mundo (entre os alemães Eintracht Frankfurt - 55.200 e Stuttgart - 53.300)

Custos e despesas: 2022 - 776 milhões de reais > 804 milhões de reais. Variação de 28 milhões de reais - 3,7%

2023: Custos - 804 milhões de reais / Receitas - 1348 milhões de reais

Gastos com pessoal (todas as áreas): 2022 - 497 milhões de reais > 2023 - 503 milhões de reais - diferença de 1%

Percentual de custos com pessoal sobre as receitas totais: 2022 - 41% > 2023 - 37%

Outros custos: 37% do total das despesas

Investimento em elenco profissional: 2022 - 225 milhões de reais > 2023 - 280 milhões de reais

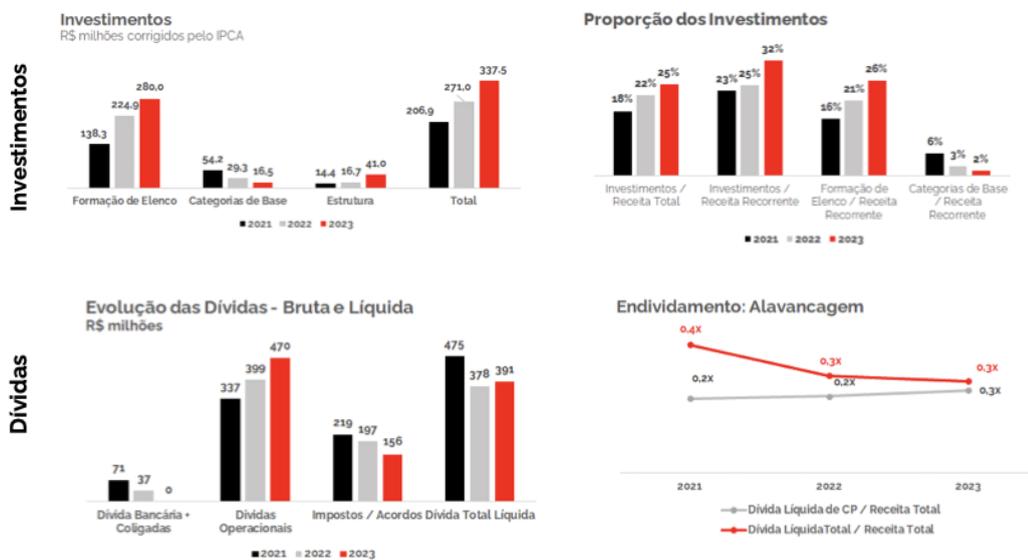
Investimento acumulado em contratação do elenco profissional de 2019 a 2023: 1.129 bilhões de reais - Ebitda acumulado: 1.820 bilhões de reais - Investimento/Ebitda: 62%

Investimentos em categoria de base: 2022 - 29 milhões de reais > 2023 - 17 milhões de reais - Variação de -13 milhões de reais.

Investimentos em categoria de base de 2019 a 2023: 171 milhões de reais

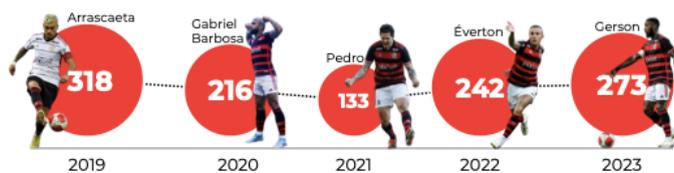
Receitas com negociação de atletas de base de 2019 a 2023: Aproximadamente 1.100 bilhão de reais

Dívidas: 2022 - 378 milhões de reais > 2023 - 391 milhões de reais. Variação de 13 milhões de reais - 4%



**17 - Investimento em direitos econômicos de atletas: valor total por ano (R\$ milhões, atualizados pelo IPCA)**

As figuras representam as maiores aquisições de cada ano.

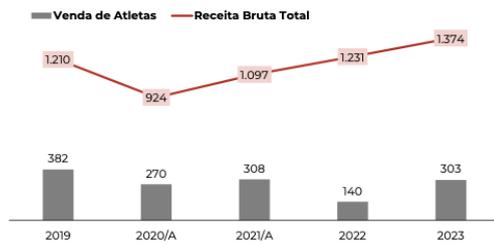


**Estudo orçamentário do Clube de Regatas do Flamengo para 2025**

**Introdução**

O Flamengo tem apresentado um crescimento significativo em suas receitas nos últimos anos. Este estudo analisa os dados financeiros de 2022 a 2024 e projeta as receitas e despesas para 2025, além de prever o desempenho financeiro para 2026 e 2027.

1 - Receita Operacional Bruta e Receita com Venda de Atletas (R\$ milhões, valores atualizados pelo IPCA)



### Receita bruta dos últimos três anos (2021-2023)

2021: R\$ 1,097 bilhão > 2022: R\$ 1,231 bilhão > 2023: R\$ 1,374 bilhão

**Projeção de receitas para 2025:** Para 2025, a receita total projetada é de R\$1,290 bilhão, considerando o novo contrato de direitos de transmissão e outras fontes de receita.

### Breakdown de Receitas Brutas

			Variação Anual		Participação	
	2022	2023	21/22	22/23	2022	2023
Direitos de Transmissão	494,0	422,3	6%	(15%)	40%	31%
Comercial	273,4	242,3	7%	(11%)	22%	18%
Negociação de Atletas	132,9	277,6	(52%)	109%	11%	21%
Bilheteria/Sócio Torcedor	208,5	259,0	169%	24%	17%	19%
Social	98,9	128,6	22%	30%	8%	10%
Outros	16,8	18,2	103%	8%	1%	1%

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

3 - Distribuição da Receita Recorrente do Flamengo (€ milhões)

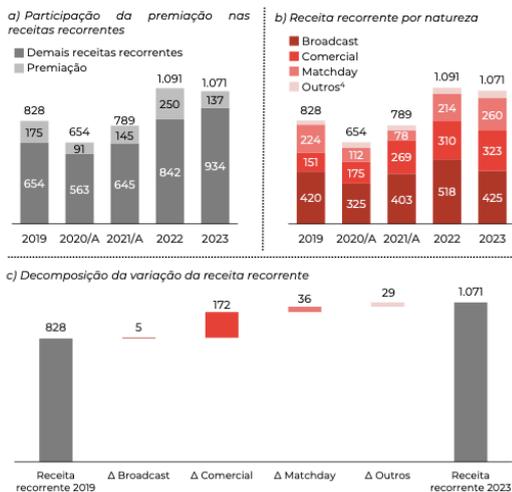
Broadcast	Comercial	Matchday
79	71	48

### Distribuição das receitas em 2025

- Direitos de transmissão: R\$ 195 milhões
- Marketing e publicidade: R\$ 300 milhões
- Bilheteria e sócio-torcedor: R\$ 250 milhões
- Outras receitas: R\$ 429,9 milhões



**2 - Receita Recorrente (R\$ milhões, valores atualizados pelo IPCA)**



**Despesas e Investimentos em 2025**

- Salários e benefícios: R\$ 400 milhões
- Contratações e transferências: R\$ 200 milhões
- Infraestrutura e manutenção: R\$ 150 milhões
- Marketing e publicidade: R\$ 100 milhões
- Outras despesas operacionais: R\$ 150 milhões

**Geração de Caixa**

Conceito



Obs: Os gráficos e tabelas foram extraídas do balanço oficial do clube em sua página ([www.flamengo.com.br/transparencia](http://www.flamengo.com.br/transparencia)) e do relatório convocados 2023 (<https://outfieldinc.com/convocados-2024/>), ambos de domínio público.

### Conclusão:

O Flamengo está em uma trajetória de crescimento financeiro robusto, com receitas projetadas para ultrapassar R\$1,3 bilhão até 2027. O novo contrato de direitos de transmissão, juntamente com outras fontes de receita, contribuirá para esse crescimento. As despesas e investimentos planejados para 2025 visam manter a competitividade do clube e melhorar sua infraestrutura.

### Análise do Elenco:

Nº	JOGADOR	DATA NASC (IDADE)	NACIONALIDADE	DESDE	CLUBE ANTERIOR	CONTRATO ATÉ	VALOR DE MERCADO
1	Agustín Rossi	21/08/95 (29)	ARG/ITA	01/07/23	Boca Jrs - ARG	31/12/27	7 mi euros
25	Matheus Cunha	24/05/99 (23)	BRA	01/01/23	Flamengo	31/12/25	3 mi euros
COR	Hugo Souza	31/01/99 (25)	BRA	01/09/19	Flamengo	31/12/25 (31/12/24)	4 mi euros
3	Léo Ortiz	03/01/96 (26)	BRA/ITA	06/03/24	RB Bragantino	31/12/28	9 mi euros
4	Leo Pereira	31/01/96 (28)	BRA	31/01/20	Athlético-PR	31/12/27	9 mi euros
15	Fabício Bruno	12/02/96 (28)	BRA	09/02/22	RB Bragantino	31/12/28	6 mi euros
BOT	Pablo	21/06/91 (33)	BRA	14/03/22	Lokomotiv - RUS	31/12/25 (31/12/24)	1,2 mi euros
23	David Luiz	22/04/87 (37)	BRA/POR	01/09/21	Arsenal - ING	31/12/24	400 mil euros
33	Cleiton	25/04/03 (21)	BRA	01/01/22	Flamengo	31/12/25	400 mil euros
17	Matías Viña	09/11/97 (27)	URU/ITA	25/01/24	Roma - ITA	31/12/28	10 mi euros
6	Ayrton Lucas	19/06/97 (27)	BRA	01/01/23	Spartak Moscou - RUS	31/12/27	8 mi euros
26	Alex Sandro	26/01/91	BRA	26/08/24	Juventus -	31/12/26	2 mi



		(33)			ITA		euros
43	Wesley	06/09/03 (21)	BRA	01/01/23	Flamengo	31/12/28	6 mi euros
2	Guillermo Varela	24/03/93 (31)	URU/ITA	12/01/23	Dínamo Moscou - RUS	31/12/25	1,7 mi euros
29	Allan	03/03/97 (27)	BRA	01/07/23	Atlético-MG	31/12/27	6 mi euros
5	Erick Pulgar	15/01/94 (30)	CHI	29/07/22	Fiorentina - ITA	31/12/25	5 mi euros
52	Everton Araújo	28/02/03 (21)	BRA	01/01/24	Volta Redonda	31/12/26	2 mi euros
18	Nicholás de la Cruz	01/06/97 (27)	URU/ARG	01/01/24	River Plate - ARG	30/06/28	18 mi euros
37	Carlos Alcaraz	30/11/22 (21)	ARG	28/08/24	Southampton - ING	30/06/29	15 mi euros
8	Gerson	20/05/97 (27)	BRA	01/01/23	Olympique Marselha - FRA	31/12/27	14 mi euros
14	Giorgian de Arrascaeta	01/06/94 (30)	URU/ITA	12/01/19	Cruzeiro	31/12/26	15 mi euros
19	Lorran	04/07/06 (18)	BRA	01/01/24	Flamengo	31/12/29	12 mi euros
GOZ	Victor Hugo	11/05/04 (20)	BRA	01/01/22	Flamengo	31/12/28 (30/06/25)	5 mi euros
11	Everton	22/03/96 (28)	BRA	18/07/22	Benfica - POR	30/06/26	10 mi euros
30	Michael	12/03/96 (28)	BRA	22/08/24	Al Hilal - SAU	31/12/28	7 mi euros
27	Bruno Henrique	30/12/90 (33)	BRA	23/01/19	Santos	31/12/26	1,8 mi euros
EST	Petterson	04/01/04 (20)	BRA	01/01/24	Flamengo	31/12/27 (30/06/25)	250 mi euros

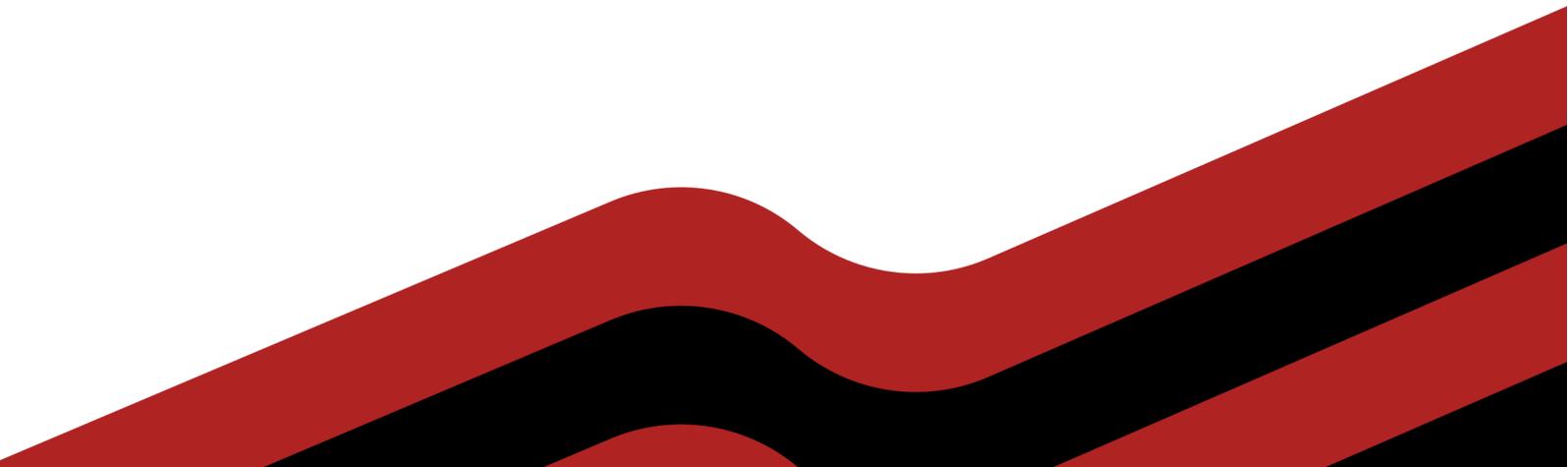
45	Gonzalo Plata	01/11/00 (24)	EQU	30/08/24	Al Sadd - SAU	30/06/29	6 mi euros
7	Luiz Araújo	02/06/96 (28)	BRA	01/07/23	Atlanta United - EUA	31/12/27	4 mi euros
20	Matheus Gonçalves	18/08/05 (19)	BRA	12/02/97	Flamengo	31/12/27	3 mi euros
9	Pedro	20/06/97 (27)	BRA	01/01/21	Fiorentina - ITA	31/12/27	13 mi euros
22	Carlinhos	12/12/97 (27)	BRA	08/04/24	Nova Iguaçu	31/12/26	800 mil euros
99	Gabriel Barbosa	30/08/96 (28)	BRA	31/01/20	Inter de Milão - ITA	31/12/24	7 mi euros

# PROJETO E ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE SAÚDE E PERFORMANCE DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

**Triênio 2025-2027**

**Coordenação: Bernardo Borges Marques**

**Colaboradores: Eduardo Neves Pedrosa di Cillo, Felipe Malzac Franco, Flávia Costa Oliveira Magalhães e Maristela Bernardineli Prieto**

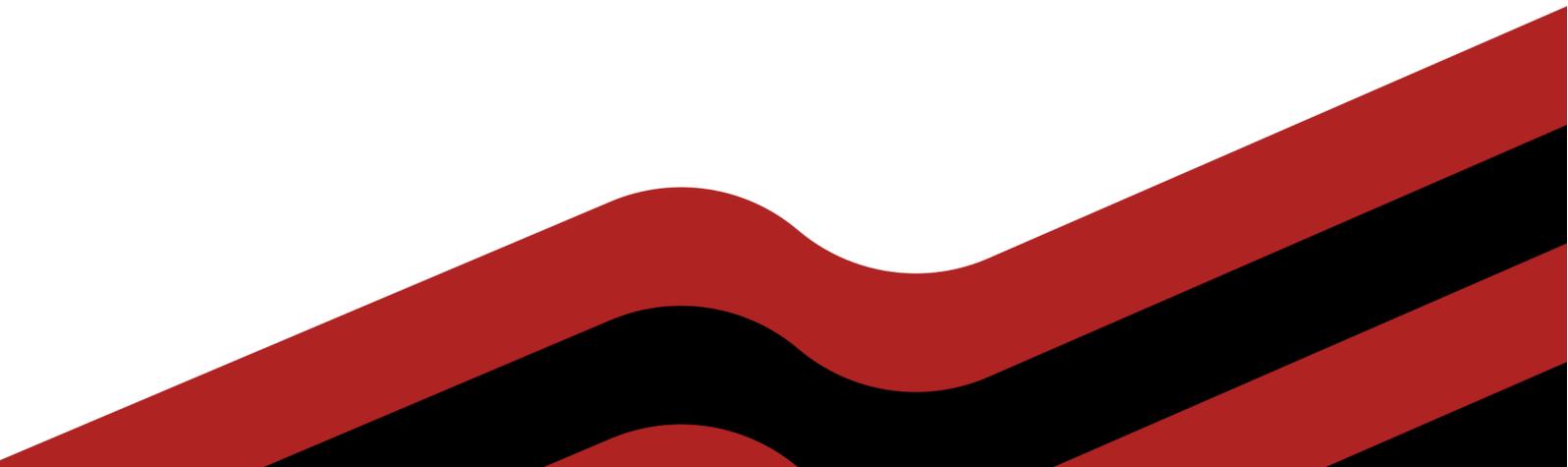


**Introdução:**

O Departamento Médico do Clube de Regatas do Flamengo é responsável pelo cuidado integral da saúde dos atletas do clube, abrangendo desde a prevenção de lesões até o tratamento e a reabilitação.

A equipe é composta por médicos, fisioterapeutas, preparadores físicos, nutricionistas, psicólogos e outros profissionais de saúde que trabalham de maneira integrada para oferecer um atendimento completo e de alta qualidade.

Nossa proposta é ampliar a abordagem de saúde no clube, não só no futebol, mas também nos esportes olímpicos e na atuação com o associado, enquanto estiver na dependência do clube.



## UM NOVO DEPARTAMENTO DE SAÚDE E PERFORMANCE

Há a necessidade de mudar e de modernizar processos e o nosso departamento médico precisa de mudanças. Baseado no que há de mais atual na Medicina Esportiva, renovaremos nosso quadro de profissionais, com novas diretrizes de saúde e de especialidades médicas, buscando a melhor tecnologia em saúde e sempre com uma avaliação generalista e humanizada com a finalidade de prevenção de lesões dos atletas. A criação de um **Departamento de Saúde Mental** com a **Psicologia** esportiva atuando dentro e fora de campo, auxiliando os atletas a performar melhor e a proferir uma saúde mental adequada para o nível de esporte de alto rendimento, com atuação em várias frentes de ação, com testes e exercícios para apurar a capacidade do jogador em atuar em situações de cansaço extremo e estresse, com profissionais que identifiquem problemas psicológicos e atuem de forma pró ativa com cada atleta que apresentar uma necessidade.

**A neurociência no futebol** é um campo de estudo fascinante que tem como objetivo compreender os processos mentais que ocorrem durante a prática esportiva. Por meio da análise do funcionamento do cérebro dos atletas, é possível desvendar os segredos por trás de suas habilidades excepcionais e do desempenho de alto nível. Sua atuação auxiliará os atletas em campo, melhorando sua performance e sua competitividade durante os treinos e os jogos. Melhorar o desempenho dos jogadores, ajudando-os a melhorar a concentração, a tomada de decisão e a rapidez na reação. Também pode ajudar os atletas a se recuperarem do estresse provocado pelos jogos e pelas cobranças.

Envolvendo todo o bem-estar, nutrição, nutrologia e biomedicina irão integrar junto com o departamento médico, o setor de recovery/Rehab (fisioterapia e fisioterapia), bem como o de performance (preparação física e fisiologia) para otimizar a recuperação dos jogadores e a performance da equipe.

A interação tem de ser permanente.

E a criação de uma diretoria de medicina de performance, tratando de maneira multidisciplinar em todas as categorias do clube (não só no futebol), trabalhando em conjunto com cada gerente da sua modalidade a fim de gerar uma integração de conhecimento e de melhorias na saúde esportiva do clube de maneira transversal.

**Proposta:** Criação de uma diretoria de medicina de performance, tratando de maneira multidisciplinar em todas as categorias do clube (não só no futebol), trabalhando em conjunto com cada gerente da sua modalidade a fim de gerar uma integração de conhecimento e de melhorias na saúde esportiva do clube de maneira transversal - **Nossa abordagem será extremamente multidisciplinar e integral!**

Com relação ao departamento médico de futebol entendemos ser necessário uma otimização nos processos e uma oxigenação dos profissionais de maneira técnica e qualificada - **sempre pensamos que é necessário evoluir!**



### 1. Estrutura atual do Departamento Médico

O Departamento Médico do Flamengo (Departamento de Saúde e Alto Rendimento) é dividido em diferentes setores que atuam de forma conjunta para assegurar a saúde e o bem-estar dos atletas. Atualmente, o departamento é composto por: gerente de saúde e alto rendimento (responsável pela coordenação geral do departamento médico), médicos, fisioterapeutas, enfermeiros, nutricionista e massagistas.

Nosso intuito é captar o que há de melhor no mercado de saúde esportiva no cenário nacional e internacional, utilizando de maneira técnica e qualificatória a busca pelos melhores profissionais, modernizando nosso departamento médico e otimizando a performance dos nossos atletas.



#### Áreas em que irão compor nosso novo departamento de saúde e performance:

- **Medicina Esportiva:** profissional especializado nesta especialidade, que possui do que há de mais atual na comunidade médica.
- **Médicos especialistas:** contempla a equipe de médicos especializados com vasta experiência na medicina esportiva em cardiologia, ortopedia e traumatologia esportiva, fisiatria, clínica médica, psiquiatra. eles são responsáveis pela avaliação clínica, pelos diagnósticos, pelo acompanhamento de lesões, de cirurgias quando necessário e pelo retorno seguro dos atletas às suas atividades.
- **Fisioterapia:** focado na reabilitação de lesões, esse setor é composto por fisioterapeutas especializados (em músculo esquelético com experiência ampla em futebol - esporte peculiar de cuidados intensivos e diários) que realizam tratamentos pós-lesão, prevenção de novas lesões e

acompanhamento diário dos atletas. eles utilizam diversas técnicas de fisioterapia esportiva, como eletroterapia, terapia manual e exercícios funcionais. profissionais ambientados com a rotina do esporte, capazes de atuarem em prevenção, em lesões agudas e crônicas.

- **Nutrição esportiva:** nutricionistas elaboram planos alimentares personalizados para atender as necessidades específicas de cada atleta, levando em conta a modalidade, carga de treino, fase de competição, entre outros fatores. a alimentação adequada é fundamental para o desempenho e para a recuperação dos atletas. Nutricionistas ambientados com o futebol, em acompanhamento diário dos atletas, inclusive em viagens (importante link com a preparação física e bioquímica)

- **Psicologia esportiva:** o Flamengo irá contratar psicólogos especializados que auxiliam na preparação mental dos atletas, ajudando-os a lidar com a pressão dos jogos, melhorar a concentração e a manter o equilíbrio emocional em situações adversas. Trabalhar a saúde mental do atleta é fundamental.

- **Fisiologia do exercício e preparação física:** este setor avalia o condicionamento físico dos atletas, desenvolve programas de treinamento específicos, controla a carga de trabalho e monitora os parâmetros fisiológicos para prevenir o *overtraining* e as lesões relacionadas ao esforço físico excessivo. educadores físicos e membros da comissão técnica do clube devem estar em total acordo com a rotina e com os princípios da gestão do departamento de saúde, que façam uma vinculação com possíveis chegadas de profissionais ligados aos treinadores.

- **Enfermagem e apoio clínico:** esse setor dá suporte em atendimentos emergenciais, controle de infecções, administração de medicamentos, curativos e cuidados pós-operatórios, garantindo a saúde e segurança dos atletas.

- **Massoterapia:** importante integrante da equipe com foco em *Recovery*.

- **Fisiologia/bioquímica:** importante setor para evitar desgastes, fadigas, controle de carga direto e indireto dos atletas, com acompanhamento irrestrito a eles. Todas essas áreas integradas e capitaneadas pelo gestor de saúde e performance com realização de discussão de casos, ajustes de condutas, protocolos a serem definidos em grupo e respeitando a autonomia por áreas sempre com foco em promover a saúde do atleta, com evolução de performance e com a redução do número de lesões.



## 2. Metas e Objetivos:

1. Propor e definir protocolos de avaliações nos diferentes âmbitos médicos (cardiologia, fisiologia, oftalmológico, etc);
2. Debater, avaliar e embasar os tratamentos das lesões ocorridas, sendo elas com indicação de tratamento cirúrgico (ou não), com foco total no retorno do atleta com segurança e mais precocemente possível;
3. Promover saúde aos atletas com foco em melhora da performance, diminuindo riscos das lesões que são possíveis, a partir dos estudos contemporâneos sobre o tema;
4. Em casos cirúrgicos, escolha de nomes de especialistas na área, a fim de que os atletas sejam cuidados pelos melhores especialistas de cada área da medicina cirúrgica;

5. Estudar, avaliar os DM dos melhores clubes de futebol do mundo, podendo observar diversas estruturas fora o futebol como NBA/NFL para sugerir a melhor tecnologia prevenção e a detecção de lesões (exemplo: aquisição de aparelhos de ultrassom, Raio x para o CT e até equipamentos portáteis , como já fazem Barcelona, Bayern de Munique, Real Madrid ...) - Cabe ressaltar que a imagem é peça fundamental para avaliar e acompanhar as lesões, e, assim, traçar os melhores tratamentos visando a recuperação do atleta, determinando o tempo ideal de retorno às atividades.
- 6- Elaboração de protocolos de exames pré participação e pré contratação

### 3. Sugestões de melhoria para se tornar o melhor departamento médico do país

- **Investimento em tecnologia de ponta:** ampliação do uso de equipamentos de última geração, como câmeras de alta definição para análise biomecânica, equipamentos avançados de diagnóstico por imagem e *softwares* para monitoramento contínuo de saúde e de desempenho dos atletas.
- **Centro integrado de reabilitação:** criar um centro de reabilitação integrado que combine fisioterapia, preparação física e psicologia esportiva em um só ambiente, facilitando a comunicação e o planejamento entre os profissionais de saúde.
- **Formação e capacitação contínua:** promover cursos, *workshops* e parcerias com instituições de referência para capacitar continuamente todos os profissionais do departamento médico.
- **Pesquisa e desenvolvimento:** incentivar a pesquisa científica dentro do departamento, promovendo estudos e publicações que possam contribuir para o avanço da medicina esportiva.
- **Melhorias na infraestrutura:** modernização das instalações, como salas de atendimento médico, fisioterapia e academia, garantindo um ambiente de trabalho confortável e eficiente para os profissionais e de recuperação para os atletas.
- **Programas de prevenção de lesões:** desenvolver programas mais robustos de prevenção de lesões, utilizando análise de dados, inteligência artificial e aprendizado de máquina para prever e prevenir lesões antes que elas aconteçam.
- **Parcerias internacionais:** estabelecer parcerias com centros de medicina esportiva de renome mundial para troca de conhecimento, experiências e avanços tecnológicos.
- **Acompanhamento pessoal e individualizado:** fortalecer o acompanhamento médico individualizado para cada atleta, considerando suas particularidades fisiológicas, antecedentes de lesões e necessidades específicas.

### 4. Processos

Em um clube profissional, o departamento médico é fundamental para garantir a saúde e o desempenho dos jogadores. Os processos realizados neste departamento envolvem uma série de atividades interdisciplinares que abrangem desde a prevenção e diagnóstico de lesões até a reabilitação e o retorno ao jogo.

Envolvem uma abordagem interdisciplinar que engloba medicina esportiva, fisioterapia, nutrição, psicologia, fisiologia do exercício, análise biomecânica e o uso de tecnologia de monitoramento.

A seguir são descritos detalhadamente os principais processos utilizados em um departamento médico de um clube profissional e como cada um deles pode auxiliar na performance do jogador, destacando a importância da interdisciplinaridade entre os setores.

#### 1. Avaliação médica inicial e periódica

- **Descrição:** todo jogador, ao ingressar no clube ou no início de uma temporada, passa por uma avaliação médica completa. esta avaliação inclui exames clínicos gerais, ortopédicos, cardiovasculares, e de imagem (como ressonâncias magnéticas, ultrassons e radiografias), além de exames laboratoriais.

- Objetivo: identificar possíveis riscos de lesões, problemas de saúde preexistentes e criar um perfil médico individualizado para cada atleta.
- Benefício para a performance: a detecção precoce de problemas de saúde permite intervenções preventivas que podem evitar lesões graves e prolongar a carreira do atleta.

## **2. Monitoramento de saúde e condição física**

- Descrição: envolve o acompanhamento constante dos jogadores, incluindo avaliação de parâmetros fisiológicos como frequência cardíaca, lactato, composição corporal (percentual de gordura e massa muscular), testes de vo2 máximo e avaliações de desempenho funcional.
- Objetivo: identificar o nível de aptidão física dos atletas, o risco de *overtraining*, e ajustar os treinamentos de acordo com as necessidades individuais.
- Benefício para a performance: permite a adaptação dos treinos para otimizar o desempenho e minimizar o risco de lesões por fadiga ou sobrecarga.

## **3. Prevenção de lesões**

- Descrição: este processo envolve o desenvolvimento de protocolos específicos, como exercícios de fortalecimento muscular, alongamentos, treinos de propriocepção e técnicas de aquecimento e recuperação, baseados em dados obtidos nas avaliações.
- Objetivo: reduzir a incidência de lesões, especialmente as mais comuns no esporte, como lesões musculares e articulares.
- Benefício para a performance: menor incidência de lesões significa maior disponibilidade de jogadores ao longo da temporada, promovendo consistência e melhores resultados individuais e coletivos.

## **4. Diagnóstico e tratamento de lesões**

- Descrição: quando uma lesão ocorre são realizados exames de imagem e avaliações clínicas para diagnosticar o problema. o tratamento pode incluir desde fisioterapia até intervenções cirúrgicas, dependendo da gravidade.
- Objetivo: tratar a lesão de forma eficiente para que o atleta se recupere totalmente e possa voltar a competir em seu nível máximo.
- Benefício para a performance: uma recuperação bem-sucedida permite que o jogador retorne ao seu melhor estado físico e técnico, minimizando o impacto da lesão no desempenho.

## **5. Reabilitação funcional e retorno ao jogo**

- Descrição: após o tratamento inicial da lesão, os jogadores passam por um processo de reabilitação que inclui fisioterapia, fortalecimento muscular, exercícios funcionais e treinos específicos que simulam situações de jogo.
- Objetivo: restaurar a funcionalidade e a força do atleta, garantindo que ele esteja preparado física e psicologicamente para retornar ao esporte sem risco de novas lesões.
- Benefício para a performance: reduz o tempo de recuperação e o risco de lesões recorrentes, proporcionando um retorno mais rápido e seguro ao jogo.

## **6. Nutrição esportiva e suplementação**

- Descrição: envolve a elaboração de planos alimentares personalizados que atendem às necessidades energéticas, de recuperação e de manutenção de peso dos atletas. inclui o uso de suplementos quando necessário.

- Objetivo: otimizar a recuperação muscular, melhorar o desempenho físico, controlar a composição corporal e prevenir lesões.
- Benefício para a performance: a nutrição adequada maximiza o rendimento durante os treinos e os jogos e acelera a recuperação após grandes esforços.

### **7. Psicologia esportiva e preparação mental**

- Descrição: inclui sessões de treinamento mental, motivacional, técnicas de relaxamento e concentração e suporte para lidar com a pressão de competições.
- Objetivo: melhorar a resiliência mental, concentração, controle emocional e resposta ao estresse dos atletas.
- Benefício para a performance: jogadores mentalmente preparados lidam melhor com a pressão e têm melhor desempenho em situações decisivas.

### **8. Análise biomecânica e de movimento**

- Descrição: utilização de câmeras de alta definição, sensores e *softwares* de análise para avaliar a mecânica de movimento dos atletas durante os treinos e os jogos.
- Objetivo: identificar padrões de movimento que possam predispor a lesões e corrigir a técnica para melhorar a eficiência e reduzir o risco.
- Benefício para a performance: corrige falhas de movimento que podem comprometer o desempenho e a saúde do atleta.

### **9. Uso de tecnologia para monitoramento e feedback**

- Descrição: uso de *wearables* (dispositivos vestíveis), *gps*, *softwares* de análise de dados e outros dispositivos tecnológicos para monitorar em tempo real o desempenho e a saúde dos atletas.
- Objetivo: analisar dados de carga de trabalho, fadiga, sinais vitais para ajustes imediatos no treinamento e prevenção de lesões.
- Benefício para a performance: permite ajustes dinâmicos e personalizados, maximizando o desempenho e prevenindo o desgaste físico.

## TRANSDISCIPLINARIDADE NO DEPARTAMENTO MÉDICO

A transdisciplinaridade entre os setores do departamento médico é fundamental para otimizar o atendimento aos atletas. A seguir, destacamos como a colaboração entre diferentes áreas contribui para os processos e para a performance dos jogadores:

- **Colaboração entre médicos e fisioterapeutas:** os médicos realizam diagnósticos e prescrevem tratamentos, enquanto os fisioterapeutas executam a reabilitação. A comunicação constante entre eles garante que o tratamento esteja alinhado com a reabilitação, promovendo um retorno mais rápido e seguro ao esporte.

- **Integração entre fisiologia do exercício e nutrição:** o fisiologista monitora os dados de desempenho e fadiga, enquanto o nutricionista ajusta a dieta e suplementação para atender às demandas energéticas e de recuperação. esse trabalho conjunto melhora a performance e acelera a recuperação.

- **Psicologia esportiva interligada à preparação física:** a preparação física intensa requer suporte psicológico para lidar com a pressão e o estresse. psicólogos e preparadores físicos colaboram para criar um ambiente que motive os atletas e os prepare mentalmente para competir.

- **Uso de tecnologia e análise biomecânica em conjunto com fisioterapeutas e preparadores físicos:** a análise biomecânica permite identificar erros técnicos que podem levar a lesões. fisioterapeutas e preparadores físicos usam esses dados para corrigir movimentos e ajustar treinos, promovendo a saúde e a eficiência no desempenho.

### Conclusão

O Departamento Médico do Clube de Regatas do Flamengo já possui uma estrutura sólida e bem definida, contando com profissionais altamente qualificados. No entanto, para se tornar o melhor do país, é crucial investir em tecnologia, em infraestrutura, em capacitação e em pesquisa, além de adotar uma abordagem mais integrada e personalizada na assistência aos atletas. Com essas melhorias, o Flamengo pode consolidar seu departamento médico como referência em medicina esportiva no Brasil e no Mundo, com processos bem executados e os setores trabalhando de forma integrada, a fim de otimização na performance dos jogadores, com uma redução substancial de lesões e um retorno mais rápido e eficiente ao esporte, além da evolução psicológica dos atletas, sejam eles do profissional ou da base, criando além de campeões, cidadãos prontos para atuarem na sociedade.

# PSICOLOGIA - PROJETO DE TRABALHO PARA A PSICOLOGIA DO ESPORTE PARA O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

## 1. Introdução

A Psicologia do Esporte, aliada a recursos da Neurociência, tem se mostrado uma ferramenta fundamental no desempenho atlético e no bem-estar dos atletas. Este projeto visa implementar um programa de apoio psicológico em um grande clube de futebol do Brasil, com o objetivo de otimizar o desempenho da equipe, promover a saúde mental e a formação de um ambiente saudável e motivador.

## 2. Objetivos

- Melhorar o desempenho esportivo: Aumentar a concentração, motivação e resiliência dos atletas por meio de intervenções psicológicas e neurocientíficas.
- Promoção da saúde mental: Identificar e intervir em questões emocionais e psicológicas que possam afetar o desempenho.
- Desenvolvimento de habilidades sociais: Promover a coesão do grupo e melhorar a comunicação entre os jogadores, comissão técnica e a diretoria.
- Apoio na transição de carreira: Auxiliar atletas em momentos de transição, como lesões e aposentadoria.

## 3. Justificativa

A inclusão da Psicologia do Esporte e das Neurociências no cotidiano de um clube de futebol é essencial para:

- Reduzir a incidência de ansiedade e estresse entre os atletas.
- Melhorar a comunicação interna, resultando em melhores relações interpessoais.
- Aumentar a retenção de talentos, proporcionando um ambiente de suporte emocional.
- Enfrentar a pressão competitiva de forma saudável, ajudando os atletas a lidarem com a pressão de resultados.

## 4. Metodologia

### 4.1. Diagnóstico Inicial

- Entrevistas: Realizar entrevistas individuais e coletivas com atletas, comissão técnica e demais envolvidos para entender a dinâmica do grupo e as necessidades específicas.
- Questionários: Aplicar instrumentos de avaliação psicológica e neurológica para identificar níveis de estresse, ansiedade e fatores motivacionais.

### 4.2. Intervenções Psicológicas e Neurocientíficas

- Sessões de Psicologia Individual: Atendimento regular com atletas que necessitam de suporte emocional ou que desejam melhorar seu desempenho.
- Treinamento Mental: Implementação de técnicas como visualização, controle da respiração e mindfulness.

- Biofeedback: Uso de dispositivos que monitoram funções fisiológicas (como frequência cardíaca e atividade cerebral), permitindo que atletas aprendam a regular suas respostas emocionais e cognitivas.
- Neurofeedback: Treinamentos específicos que visam otimizar a função cerebral, ajudando os atletas a alcançarem estados mentais que favoreçam o desempenho esportivo.
- Workshops e Palestras: Temas como motivação, liderança, gestão de emoções e trabalho em equipe, visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos atletas.

#### **4.3. Acompanhamento e Avaliação**

- Monitoramento Contínuo: Avaliações periódicas para verificar a evolução dos atletas e o impacto das intervenções.
- Feedback Regular: Reuniões com a comissão técnica para discutir o progresso e ajustar as estratégias conforme necessário.

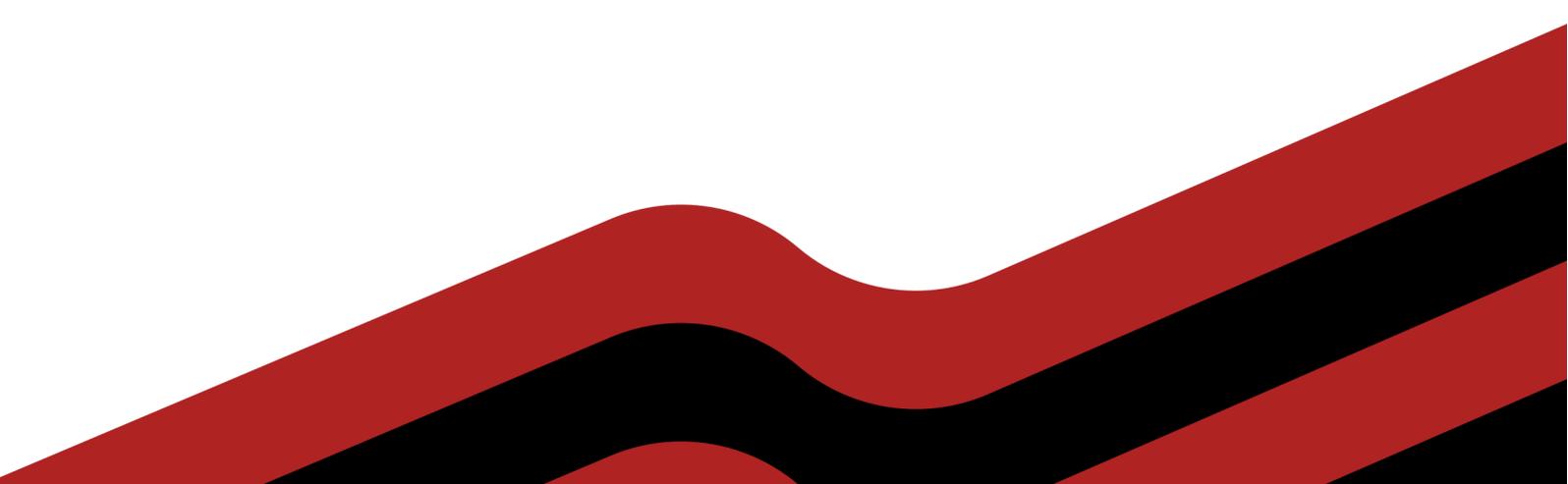
#### **5. Cronograma**

- Mês 1-2: Diagnóstico inicial (entrevistas e questionários).
- Mês 3-4: Implementação de sessões de psicologia individual, primeiros workshops e introdução ao biofeedback.
- Mês 5-6: Aprofundamento das intervenções, com foco em treinamento mental e neurofeedback.
- Mês 7: Avaliação do programa e ajustes necessários.
- Mês 8-12: Manutenção das atividades e continuidade das avaliações.

#### **6. Recursos Necessários**

- Coordenador do departamento: profissional com experiência na gestão de profissionais de saúde mental, capaz de avaliar a implementação do projeto e realizar os ajustes necessários.
- Profissional de Psicologia do Esporte: Um psicólogo com experiência na área, preferencialmente com formação em Psicologia do Esporte e vivência em contextos esportivos.
- Profissional de Neurociências: Especialista em biofeedback e neurofeedback, com formação e experiência na aplicação dessas técnicas no esporte.
- Psiquiatra do esporte: Especialista, associado ou contratado, capacitado para discutir casos específicos de saúde mental no futebol, avaliando a necessidade de administrar medicamentos.
- Equipamentos de Biofeedback e Neurofeedback: Dispositivos para monitoramento fisiológico e cerebral.
- Espaço para atendimentos: Sala reservada para sessões individuais e workshops.- Material Didático: Recursos para workshops (apresentações, manuais, etc.).

#### **7. Resultados Esperados**

- Melhoria no desempenho esportivo da equipe, refletida em resultados nas competições.
  - Aumento na satisfação e bem-estar dos atletas.
  - Redução no turnover de jogadores e aumento na coesão grupal.
  - Desenvolvimento de uma cultura de suporte psicológico e neurocientífico no clube.
- 

### **Por que a necessidade da Psicologia no futebol do Flamengo?**

A atenção ao atleta profissional, requer um acompanhamento que envolve os aspectos extra-campo, permitindo-lhe concentrar-se integralmente no futebol. Este acompanhamento de suporte psicológico, administrado por profissionais especializados, visa fortalecer a resiliência e o bem-estar mental do atleta, essenciais para o desempenho em alto nível.

A contratação de um psicólogo do esporte será um compromisso da nossa gestão. O atleta cada vez mais em evidência, mais notório nas redes sociais, melhor remunerado e mais cobrado pelo seu trabalho, está cada dia mais suscetível a não performar em seu clube. A parte mental do jogador está cada dia mais desgastada.

Por isso entendemos a necessidade da vinda de um profissional do mais alto gabarito a fim de trabalhar na dimensão psicológica no esporte:

- 1) Desenvolvimento psicológico do atleta**
- 2) Treinamento de habilidades psicológicas**
- 3) Saúde Mental no esporte**

### **E por que a vinda de um generalista?**

Eles podem ver os problemas com mais precisão porque eles não são tão suscetíveis aos vieses estabelecidos ou suposições dentro de um campo específico.

Os generalistas também desenvolvem relacionamentos com as pessoas de uma variedade de origens.

Conhecer pessoas de uma ampla seção transversal de disciplinas permite que eles adquiram uma melhor compreensão dos problemas por meio de várias perspectivas.

Os generalistas tendem a se conectar com pessoas de grupos diferentes.

Este estilo é referido como uma "rede aberta" e tem sido citado como o "preditor número um do sucesso na carreira".

### **Trabalho na base:**

#### **A preparação psicológica de jovens terá o foco no desenvolvimento de habilidades básicas - psicoeducação**

Equilíbrio: escola, treino e vida pessoal (prioridades)  
Recuperação física e psicológica (mental, social, emocional)  
Cuidado com o corpo: alimentação, hidratação, sono, dores...  
Cuidado com a mente e prevenção de saúde mental;  
Prevenção de lesões;  
Uso de telas e celular;  
Abuso de substâncias.

O treinamento de habilidades psicológicas se dará no estabelecimento de metas (protocolo smart), como lidar com "sabotadores e motivadores" para alcance das metas, do manejo de ansiedade e estresse, trabalho da autoconfiança, tolerância à frustração, autorregulação emocional e comunicação.

#### **Objetivos psicológicos das etapas iniciais (6 a 12 anos)**

- . Prazer e motivação;
- . Relacionamentos amistosos com pares e adultos;
- . Autoconfiança;
- . Engajamento na jornada pessoal de desenvolvimento esportivo;
- . Prática de valores do esporte;
- . Desenvolvimento de habilidades sócio-emocionais;

### **Objetivos psicológicos das etapas iniciais (13 a 18 anos)**

- . Compromisso com evolução do desempenho esportivo;
- . Equilíbrio entre vida pessoal, escola e treinos;
- . Estabilidade emocional frente às exigências da vida de atleta;
- . Apropriação e uso de conhecimento das ciências do esporte na rotina diária;
- . Estabelecimento de metas de desempenho a curto médio e longo prazo;
- . Desenvolvimento de autocontrole emocional frente aos desafios;
- . Postura e atitude de atleta;
- . Desenvolvimento autoconhecimento e auto gerenciamento da rotina de atleta;
- . Responsabilização pela carreira e desempenho;

### **Uma das bases do trabalho psicológico será de auxiliar o atleta durante ações que levam o estresse no esporte:**

- . Lesões severas, cirurgias e dor crônica;
- . Pressão por resultado, ansiedade competitiva;
- . Medo de falhar;
- . Queda de desempenho;
- . Perfil perfeccionista mal adaptado;
- . Assédio e abuso;
- . Dinâmica de equipe aversiva e baixo suporte do treinador;
- . Aposentadoria involuntária;

### **Nosso trabalho terá como base os novos paradigmas na cultura no esporte:**

- . Saúde física e emocional como pré requisitos para alta performance e resultados
- . Recuperação física e emocional ganhando os mesmos níveis de prioridade que o treinamento.
- . Pelo autocuidado e treino controlado e baseado em evidências científicas - Acaba o amadorismo do paradigma do *no pain no gain*.
- . Entender que a queda de performance pode ser um sintoma de problema de saúde mental instalado. *Estresse negativo em excesso é sinal de alerta e risco de perda de performance e/ou lesão.*

### **Promover os fatores de proteção individual**

- Autoestima, disciplina, incentivo, autocuidado.
- Experimentar um senso de autonomia.
- Autorreflexão, estabelecendo metas significativas.
- Ser capaz de usar os recursos disponíveis - desenvolver os skills dos atletas.
- Percepção de competência e controle.
- Estabelecer relações positivas e de apoio.
- Satisfação com a carreira.

### **Lutas contra as principais barreiras:**

Estigma: atleta herói-invencível vs ser humano frágil-vulnerável;  
Pouca informação sobre saúde mental;  
Experiências passadas negativas;  
Rotina de atleta sem tempo;  
Importância de diminuir o estigma das questões de saúde mental com informação relevante.

### **Visão integral e integrada em todos os setores.**

**Como a direção do departamento de futebol e a comissão técnica terão a abordagem em conjunto com a psicologia?**

Serão agentes facilitadores - promoverão espaço e oportunidade de trabalho para o profissional, tendo um contato frequente entre os setores, dando suporte, encorajamento e encaminhamento, reduzindo o estigma da equipe de *staff*, da família, do ambiente do esporte, especialmente importante com os atletas jovens.

### **Neurociência aplicada no Futebol**

A neurociência aplicada ao futebol tem ganhado relevância nos últimos anos, sobretudo por seu potencial de melhorar o desempenho de jogadores, tanto nas categorias de base quanto no profissional. O cérebro, como centro de controle do corpo, influencia diretamente na capacidade de tomar decisões rápidas, lidar com a pressão, aprimorar habilidades motoras e cognitivo-emocionais. Através da neurociência, é possível entender como otimizar essas funções e transformar o treinamento físico e mental dos atletas.

### **Processos cognitivos e tomada de decisão**

Um dos principais focos da neurociência aplicada no futebol está nos processos de tomada de decisão. O futebol é um esporte que exige decisões em frações de segundos, e jogadores que conseguem processar informações e reagir rapidamente têm uma vantagem competitiva. Estudos em neurociência utilizam tecnologias como eletroencefalogramas (EEG) e ressonâncias magnéticas para analisar as áreas do cérebro responsáveis pelo processamento visual, percepção espacial e antecipação de movimentos.

Esses estudos ajudam a criar treinamentos específicos que melhoram a velocidade de resposta e a capacidade de prever ações dos adversários. Programas de treinamento cognitivo e visual são desenvolvidos para treinar a percepção e a antecipação, fundamentais tanto para jogadores em formação quanto para os profissionais. Jogadores da base, por exemplo, podem ser submetidos a exercícios de percepção espacial e processamento visual desde cedo, criando uma base sólida para a tomada de decisões rápidas no futuro.

### **Controle emocional e desempenho sob pressão**

Outro aspecto relevante é o controle emocional. A neurociência investiga como o cérebro reage em situações de alta pressão, como finais de campeonato ou momentos decisivos de uma partida. O sistema límbico, que regula as emoções, pode ser treinado para manter a calma e o foco em momentos cruciais. Técnicas como neurofeedback são usadas para ajudar atletas a identificar e controlar suas respostas emocionais, melhorando o desempenho sob estresse.

Nas categorias de base, isso é especialmente importante, já que muitos jovens atletas ainda estão desenvolvendo habilidades de controle emocional. Técnicas de *mindfulness*, associadas à neurociência, também são introduzidas para ensinar esses jovens a manter a concentração e reduzir a ansiedade durante os jogos.

### **Neuroplasticidade e aprendizagem de habilidades motoras**

A neurociência também contribui diretamente para o aprendizado de habilidades motoras. O conceito de neuroplasticidade, que se refere à capacidade do cérebro de formar e reorganizar conexões sinápticas, é fundamental para o desenvolvimento de novos padrões de movimento. Nos treinos de futebol, isso significa que jogadores podem aprimorar suas habilidades técnicas (como chutes, passes e dribles) de maneira mais eficiente ao alinhar treinos físicos com estímulos neurológicos específicos.



Métodos que utilizam repetições conscientes, visualização e feedback imediato são baseados no estudo da neuroplasticidade. A aplicação desses métodos nas categorias de base garante que os jovens atletas desenvolvam movimentos mais precisos e eficientes. Já no futebol profissional, o foco está em refinar movimentos complexos e automatizar ações, permitindo que o jogador execute movimentos técnicos de maneira mais natural, economizando energia mental para tomadas de decisão táticas.

### **Métodos de estudo e tecnologias aplicadas**

As inovações tecnológicas são grandes aliadas da neurociência no futebol. Além de exames de imagem e EEG, técnicas como a realidade virtual e o uso de software de análise cognitiva têm sido amplamente implementadas. Simulações virtuais permitem que jogadores experimentem diferentes situações de jogo em um ambiente controlado, aprimorando sua capacidade de leitura tática e reações neurológicas a estímulos.

Treinadores, psicólogos e neurocientistas trabalham em conjunto para desenvolver protocolos de treinamento específicos que se baseiam em estudos neurológicos. O uso de métricas cognitivas, como tempo de reação, concentração sustentada e memória de trabalho, pode ser monitorado e ajustado conforme a necessidade individual do atleta, seja ele um jovem em formação ou um profissional.

### **9. Conclusão**

A implementação da Psicologia do Esporte, com recursos da Neurociência, é uma oportunidade de promover a excelência não apenas no desempenho atlético, mas também no desenvolvimento integral do atleta. A saúde mental, a preparação psicológica e a otimização da função cerebral são tão essenciais quanto a preparação física, e esta proposta busca integrar esses aspectos de maneira efetiva e inovadora.

A neurociência aplicada ao futebol proporciona um salto qualitativo no desenvolvimento tanto de jovens jogadores quanto de atletas profissionais. Ao alinhar o treinamento físico e técnico com o estudo dos processos neurais, é possível maximizar o desempenho, aprimorar o controle emocional e acelerar o aprendizado de habilidades motoras. Assim, a ciência do cérebro se torna uma ferramenta fundamental para o futebol moderno, criando atletas mais preparados e capazes de enfrentar os desafios do esporte com maior inteligência e eficiência.

## AUTISMO NO FUTEBOL - UMA ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR

O Clube de Regatas do Flamengo, em nossa gestão, irá adotar uma série de políticas e ações para criar um ambiente mais inclusivo para atletas com autismo ou transtornos relacionados, como o TDAH.

Aqui estão algumas sugestões para cada situação:

### Ações para Atletas com Autismo, TDAH ou Condições Relacionadas

1. **Acompanhamento Psicológico e Neurológico:** Oferecer acompanhamento multidisciplinar com psicólogos e neurologistas especializados em autismo e TDAH. Isso ajuda a desenvolver estratégias personalizadas de treinamento e gestão do estresse, adaptadas às necessidades do atleta.
2. **Programas de Treinamento Individualizado:** Adaptar as sessões de treino para incluir instruções claras, estruturadas e repetitivas, levando em consideração a sensibilidade sensorial e a maneira como esses atletas processam informações. Programas individualizados podem ajudar no desenvolvimento e na confiança do atleta.
3. **Treinamento de Equipe Técnica:** Capacitar treinadores e staff sobre como trabalhar com atletas autistas ou com TDAH. Isso envolve a adaptação de métodos de comunicação, redução de distrações durante treinos, e o uso de reforço positivo para incentivar o desempenho.
4. **Ambiente de Treinamento Sensível:** Criar ambientes de treinamento sensorialmente adequados, com minimização de ruídos, luzes fortes ou distrações excessivas que possam prejudicar o foco e o desempenho do atleta.
5. **Flexibilidade em Regras de Treinamento:** Permitir maior flexibilidade nos treinos, como intervalos mais curtos ou períodos de descanso frequentes, levando em consideração a necessidade de regulação sensorial e mental desses atletas.
6. **Rotinas Estruturadas:** Desenvolver uma rotina de treinos estruturada e previsível, que pode ajudar atletas com autismo ou TDAH a se sentirem mais confortáveis e preparados.
7. **Mentoria e Apoio:** Criar um programa de mentoria onde atletas com essas condições possam ter suporte de profissionais ou colegas mais experientes que compreendem suas necessidades, facilitando a adaptação ao ambiente competitivo.
8. **Suporte Educacional:** Se for um atleta em formação, o clube pode oferecer apoio educacional, ajudando-o a balancear estudos com a vida esportiva, promovendo tanto o desenvolvimento intelectual quanto físico.

### Ações Específicas para Atletas com Autismo ou Condições Relacionadas

1. **Treinamento Personalizado com Rotinas Fixas:**
  - Atletas com autismo geralmente se beneficiam de rotinas fixas e previsíveis. O Flamengo poderia oferecer treinamentos altamente estruturados, com horários consistentes, atividades repetitivas e comunicação clara sobre o que será feito em cada treino. Isso ajuda o atleta a se adaptar ao ambiente e aos desafios, minimizando a ansiedade.
2. **Sala Sensorial no Centro de Treinamento:**
  - Criar uma sala sensorial no centro de treinamento, onde o atleta possa descansar e se recuperar em um ambiente de baixo estímulo sensorial. Esse espaço seria equipado com luz suave,

assentos confortáveis, fones de ouvido com cancelamento de ruído e brinquedos sensoriais que possam ajudar a descomprimir e reorganizar a mente.

**3. Acompanhamento Psicológico e Terapias Multidisciplinares:**

- Ter uma equipe de apoio psicológico focada em transtornos do espectro autista, com acompanhamento regular e terapia comportamental. O clube pode oferecer programas de intervenção precoce para jovens atletas e suporte contínuo para atletas profissionais, visando o desenvolvimento de habilidades sociais, emocionais e de regulação sensorial.

**4. Apoio de Treinadores e Staff Capacitados:**

- Capacitar os treinadores e membros da comissão técnica com formação sobre autismo, TDAH e outras condições relacionadas, para que saibam como ajustar os treinos, como se comunicar de forma eficaz e como lidar com eventuais crises ou dificuldades sensoriais durante atividades intensas.

**5. Uso de Tecnologias Assistivas:**

- Implementar o uso de tecnologias que ajudem atletas com autismo a compreender melhor os treinos e jogos. Isso pode incluir aplicativos com instruções visuais e vídeos, dispositivos de feedback tátil ou pulseiras com temporizadores visuais para ajudar na regulação do tempo e no entendimento das atividades.

**6. Rotinas de Descompressão Durante Jogos e Treinos:**

- Durante jogos e treinos, permitir que atletas com autismo ou TDAH tenham acesso a momentos programados de descompressão sensorial. Isso pode incluir intervalos frequentes, acesso à sala sensorial ou atividades tranquilas que ajudem a reorganizar os sentidos.

**7. Mentoria de Atletas com Experiência:**

- Criar um programa de mentoria no qual atletas mais experientes, que já convivem com transtornos como autismo ou TDAH, possam orientar jovens atletas, ajudando-os a entender como lidar com os desafios no ambiente competitivo.

**8. Adaptações nos Jogos Competitivos:**

- Durante competições, o clube pode coordenar com as federações esportivas para que sejam feitas adaptações específicas, como horários de menor sobrecarga sensorial, possibilidade de pequenas pausas ou ajustes na maneira como as instruções são dadas, para que o atleta tenha o melhor desempenho possível.

**9. Desenvolvimento de Habilidades Sociais e de Comunicação:**

- Além do treino físico, é importante trabalhar o desenvolvimento de habilidades sociais e de comunicação no ambiente esportivo. Isso pode ser feito por meio de sessões de treino que incentivem a interação com os colegas de equipe, com um acompanhamento especializado que ajude a promover a integração social do atleta.

Essas ações, além de práticas inclusivas, podem impactar positivamente no desempenho dos atletas com autismo ou transtornos relacionados, promovendo um ambiente mais inclusivo no Flamengo, tanto nos jogos quanto no desenvolvimento esportivo.

## DEPARTAMENTO DE PERFORMANCE

O departamento de performance desempenha um papel crucial na otimização do desempenho dos atletas, monitorando e melhorando cada aspecto que impacta seu rendimento, recuperação e reabilitação. Esse departamento age de forma interdisciplinar, integrando fisiologia, preparação física, nutrição, psicologia, análise de dados e fisioterapia. O objetivo principal é maximizar o desempenho do atleta, reduzir o risco de lesões e garantir uma recuperação eficiente, usando as tecnologias e metodologias mais avançadas.

Para alcançar o melhor desempenho possível, o departamento de performance deve implementar práticas e tecnologias modernas. Abaixo estão as principais funções, ferramentas e estratégias que um departamento de performance ideal deve adotar, seguido de exemplos de clubes que são referências mundiais e como o Flamengo poderia adotar essas práticas.

### 1. Monitoramento da Carga de Treinamento e Recuperação

- **Função:** Avaliar e controlar a intensidade e a quantidade de treinamento, bem como o descanso necessário. Isso evita a fadiga e previne lesões por excesso de treino.
- **Ferramentas Utilizadas:** GPS, monitores de frequência cardíaca, sensores de movimento, plataformas de força e dados de sono.
- **Exemplos Internacionais:** Clubes da Premier League, como o Manchester City, e da NFL, como o New England Patriots, utilizam o Catapult GPS para monitorar a carga de treino e coletar dados de movimento em tempo real.

### 2. Análise de Dados e Ciência Esportiva

- **Função:** O departamento coleta, analisa e interpreta dados dos atletas para otimizar a performance e prever possíveis lesões.
- **Ferramentas Utilizadas:** Plataformas de análise de dados como a StatSports, softwares de big data e IA para interpretar dados em grande escala.
- **Exemplos Internacionais:** O FC Barcelona tem uma equipe dedicada de cientistas de dados para análise de performance, enquanto o Los Angeles Rams da NFL utiliza IA para personalizar as cargas de treino.
- **Aplicação no Flamengo:** Investir em softwares de análise e treinamento para monitorar a performance dos jogadores e identificar padrões de fadiga e performance, além de treinamento de uma equipe de cientistas de dados esportivos.

### 3. Avaliação Biomecânica e Correção de Movimentos

- **Função:** Ajudar a identificar desequilíbrios, fraquezas e padrões de movimento inadequados, promovendo ajustes que reduzem o risco de lesões e melhoram a eficiência dos movimentos.
- **Ferramentas Utilizadas:** Câmeras 3D, plataformas de força, análise de movimento e sensores vestíveis.
- **Exemplos Internacionais:** O EXOS, um dos principais centros de performance nos EUA, utiliza essa tecnologia para avaliar e corrigir movimentos de atletas.
- **Aplicação no Flamengo:** Implementar uma sala de biomecânica, equipada com câmeras de análise de movimento e sensores de força, para uso em avaliações regulares de atletas.

#### 4. Treinamento de Força e Condicionamento Físico Individualizado

- **Função:** Maximizar a força, potência e capacidade aeróbica de forma personalizada para as necessidades e posição de cada jogador.
- **Ferramentas Utilizadas:** Equipamentos de treinamento funcional, plataformas de salto, sistema de eletromiografia (EMG) e uso de tecnologia como o AlterG.
- **Exemplos Internacionais:** O Bayern de Munique e o PSG têm programas individualizados de treinamento e reabilitação física, otimizando a potência muscular e resistência.

#### 5. Nutrição e Suplementação Personalizadas

- **Função:** Garantir que a dieta do atleta seja adequada para maximizar a performance e acelerar a recuperação.
- **Ferramentas Utilizadas:** Avaliação metabólica, planejamento de dietas personalizadas e análise de composição corporal.
- **Exemplos Internacionais:** O Real Madrid e o Liverpool têm nutricionistas especializados e parcerias com laboratórios para personalizar o plano nutricional.

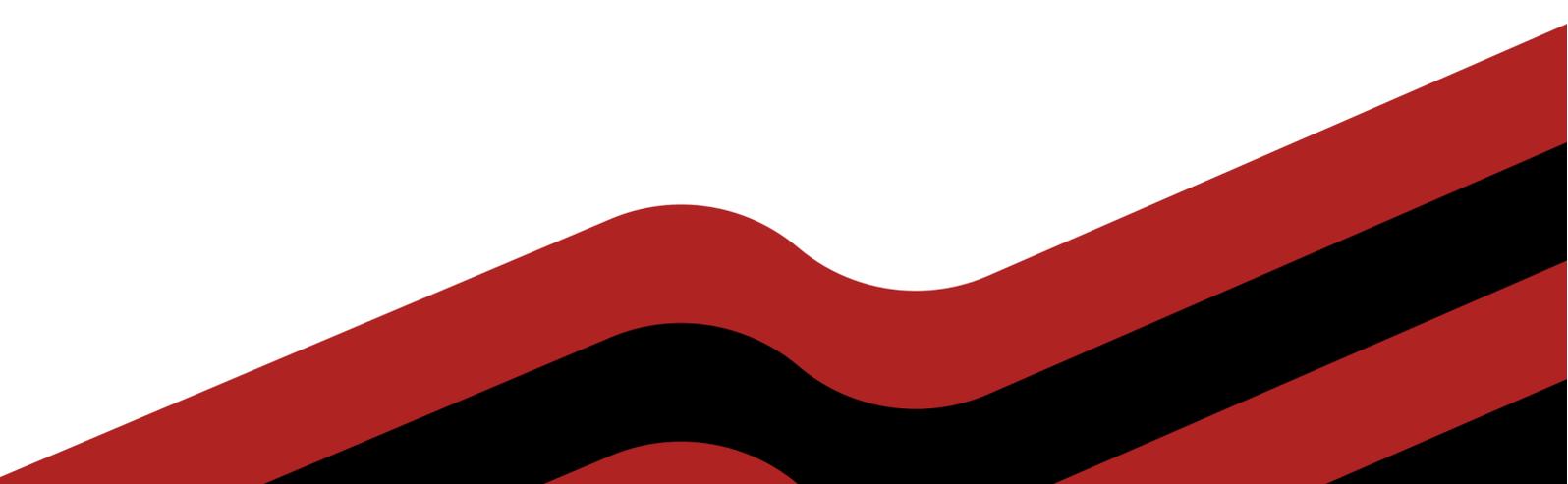
#### 6. Reabilitação e Retorno ao Jogo

- **Função:** Trabalhar em conjunto com a fisioterapia para um retorno seguro e gradual aos treinos e jogos.
- **Ferramentas Utilizadas:** AlterG, terapia com crioterapia, eletroestimulação e hidroterapia.
- **Exemplos Internacionais:** O Manchester United e o Los Angeles Lakers utilizam crioterapia e hidroterapia em seus centros de recuperação.

#### 7. Apoio Psicológico e Mindfulness

- **Função:** Oferecer suporte psicológico e práticas de mindfulness para ajudar os atletas a lidar com a pressão e melhorar o foco e a concentração.
- **Ferramentas Utilizadas:** Sessões de mindfulness, visualização, controle respiratório e terapia cognitivo-comportamental.
- **Exemplos Internacionais:** O Chelsea e o New England Patriots investem em psicólogos esportivos e práticas de mindfulness para seus atletas.
- **Aplicação no Flamengo:** Contratar profissionais de psicologia esportiva e oferecer sessões regulares de mindfulness e controle de estresse para os jogadores.

#### 8. Inovação e Adaptação Constante

- **Função:** Ficar atualizado com as últimas tecnologias e metodologias em ciência esportiva, adaptando as práticas do departamento para manter-se competitivo.
  - **Ferramentas Utilizadas:** Workshops, conferências e treinamentos especializados.
  - **Exemplos Internacionais:** O Bayern de Munique e o New England Patriots buscam constantemente as últimas tendências em ciência esportiva para manter seus atletas na vanguarda.
  - **Aplicação no Flamengo:** Enviar a equipe de performance para cursos e eventos internacionais, visando trazer novos conhecimentos e tecnologias.
- 

### Implementação no Flamengo

Para que o Flamengo se posicione como referência no Brasil e na América Latina, o clube pode:

- Investir em parcerias com universidades e centros de pesquisa para a inovação em ciência esportiva.
- Capacitar e especializar a equipe em técnicas de análise de dados, nutrição esportiva avançada e técnicas de reabilitação de última geração.

A integração desses elementos ajudará o Flamengo a não só manter seus atletas em alta performance, mas também a reduzir o índice de lesões e otimizar os tempos de recuperação, consolidando-se como um exemplo de excelência na preparação e gestão esportiva.



#### Conexão direta com a performance:

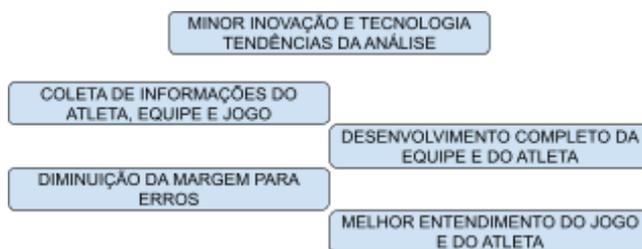
Em um primeiro momento, a tecnologia ajudou a entender ainda mais a performance individual. Melhorias e ferramentas com uso de análise de vídeo, sistemas de tracking e adição da matemática foram vitais nesse primeiro caminho.

Do individual para o coletivo:

Seguindo os mesmos princípios matemáticos e de *tracking*, o esporte avança para a melhor compreensão do coletivo e da influência de cada um para o conjunto.

Avaliar simplesmente o desempenho físico ficou “simples”.

Adicionar aspectos contextuais de jogo e comportamento para avaliar a eficiência física de cada atleta. Coletar, analisar e armazenar uma quantidade maior e mais variada de dados, conectado com a capacidade de tomada de decisão.



#### Automatização in-house

Possuir profissionais com tal expertise, possibilitará ao Flamengo criar um banco de dados próprio e análises específicas que se encaixam rapidamente com o contexto do clube, considerando objetivos de curto e longo prazo.

#### Predição de Performance

Como conseguimos prever o desempenho e a evolução individual dos atletas?

- Condição física
- Prevenção de lesões
- Recovery
- Nutrição e alimentação
- Aspectos psicológicos

- Monitoramento e coleta de informações

#### **Performance staff - Função e Objetivos:**

##### **Utilização dos dados físicos na gestão de uma equipe**

- Análise detalhadas dos dados físicos;
- Coletam todo o que se pode medir;
- Focados na melhoria dos números;
- Relatórios como meio de comunicação: periódicos, mensais, semanais e diários.

##### **Utilização dos dados físicos no processo de recrutamento**

- Foco na prestação física;
- Utilização dos dados disponíveis;
- Criação de um “modelo de performance física”;
- Testes para a análise do perfil físico.

## **Critérios e Protocolos - Departamento de Saúde e Performance Futebol Profissional e da Base**

### **1. Saúde do Atleta**

- Avaliação médica inicial: exames clínicos, laboratoriais e de imagem para identificar condições pré-existent.
- Monitoramento contínuo: check-ups regulares para monitorar a saúde geral e detectar precocemente possíveis problemas.
- Nutrição e hidratação: planos nutricionais personalizados e estratégias de hidratação adequadas.

### **2. Performance Desportiva**

- Avaliação física: testes de força, resistência, velocidade e flexibilidade.
- Treinamento personalizado: programas de treinamento adaptados às necessidades individuais dos atletas.
- Tecnologia e inovação: uso de tecnologias avançadas para monitoramento e análise de performance.

### **3. Integração Multidisciplinar**

- Equipe Multidisciplinar: médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos e preparadores físicos trabalhando em conjunto.
- Comunicação Efetiva: reuniões regulares para discutir o progresso dos atletas e ajustar planos de tratamento e treinamento.
- Educação Continuada: programas de atualização e capacitação para todos os membros da equipe.

### **4. Processos e Protocolos**

#### **Pré Temporada**

- Exames Médicos: avaliações detalhadas antes do início da temporada.
  - Histórico Médico: coleta de informações sobre lesões e condições prévias.
- 

**Condução de Performance**

- Planejamento de Treinamento: estruturação de ciclos de treinamento com base em objetivos específicos.
- Monitoramento de Carga: uso de ferramentas para medir e ajustar a carga de treinamento.

**Controle de Carga**

- Ferramentas de Monitoramento: gps, monitores de frequência cardíaca e outros dispositivos.
- Análise de Dados: interpretação dos dados para prevenir sobrecarga e lesões.

**Prevenção de Lesões**

- Programas de Prevenção: exercícios específicos para fortalecer áreas vulneráveis.
- Educação dos Atletas: informações sobre técnicas de prevenção e cuidados pessoais.

**Tratamento de Lesões**

- Protocolos de Tratamento: planos detalhados para diferentes tipos de lesões.
- Reabilitação: programas de reabilitação personalizados para cada atleta.

**Retorno de Lesões**

- Avaliação de prontidão: testes para garantir que o atleta está pronto para retornar.
- Reintegração gradual: planejamento de um retorno gradual às atividades completas.

**Protocolos específicos para cada uma das áreas mencionadas:****1. Saúde do atleta****Avaliação médica inicial:**

- Exame cardiológico: eletrocardiograma (ecg) e ecocardiograma para detectar anomalias cardíacas.
- Exames laboratoriais: hemograma completo, perfil lipídico, glicemia, entre outros.

**Monitoramento contínuo:**

- check-ups mensais: avaliações regulares para monitorar a saúde geral.
- avaliação nutricional: consultas periódicas com nutricionistas para ajustar a dieta conforme necessário.

**2. Performance Desportiva****Avaliação Física:**

- teste de vo2 máximo: para medir a capacidade aeróbica.
- teste de força muscular: utilização de dinamômetros para avaliar a força dos principais grupos musculares.

**treinamento personalizado:**

- plano de treinamento individualizado: baseado em avaliações físicas e objetivos específicos do atleta.
- sessões de treinamento funcional: foco em movimentos que melhoram a performance esportiva.

### **3. Integração Multidisciplinar**

#### **Equipe Multidisciplinar:**

- Reuniões semanais: discussão de casos e ajustes nos planos de tratamento e treinamento.
- Comunicação digital: uso de plataformas online para compartilhamento de informações e atualizações.

### **4. Processos e Protocolos**

#### **Pré Temporada**

##### **Exames Médicos:**

- Teste de Esforço: avaliação da resposta cardiovascular ao exercício.
- Avaliação ortopédica: exame físico para detectar possíveis problemas musculoesqueléticos.

#### **Condução de Performance**

##### **Planejamento de Treinamento:**

- ciclo de periodização: divisão do treinamento em fases (preparatória, competitiva, transição).
  - sessões de recuperação: inclusão de dias de recuperação ativa e passiva.
- controle de carga
- ferramentas de monitoramento:
- gps: para monitorar a distância percorrida e a velocidade durante os treinos.
  - monitores de frequência cardíaca: para avaliar a intensidade do exercício.

#### **Prevenção de Lesões**

##### **Programas de Prevenção:**

- exercícios de fortalecimento: foco em áreas como joelhos e tornozelos.
- treinamento proprioceptivo: exercícios para melhorar o equilíbrio e a coordenação.

#### **Tratamento de Lesões**

##### **Protocolos de Tratamento:**

- lesões musculares: uso de técnicas como crioterapia, ultrassom e fisioterapia.
- lesões articulares: programas de reabilitação específicos para cada tipo de lesão.

#### **Retorno de Lesões**

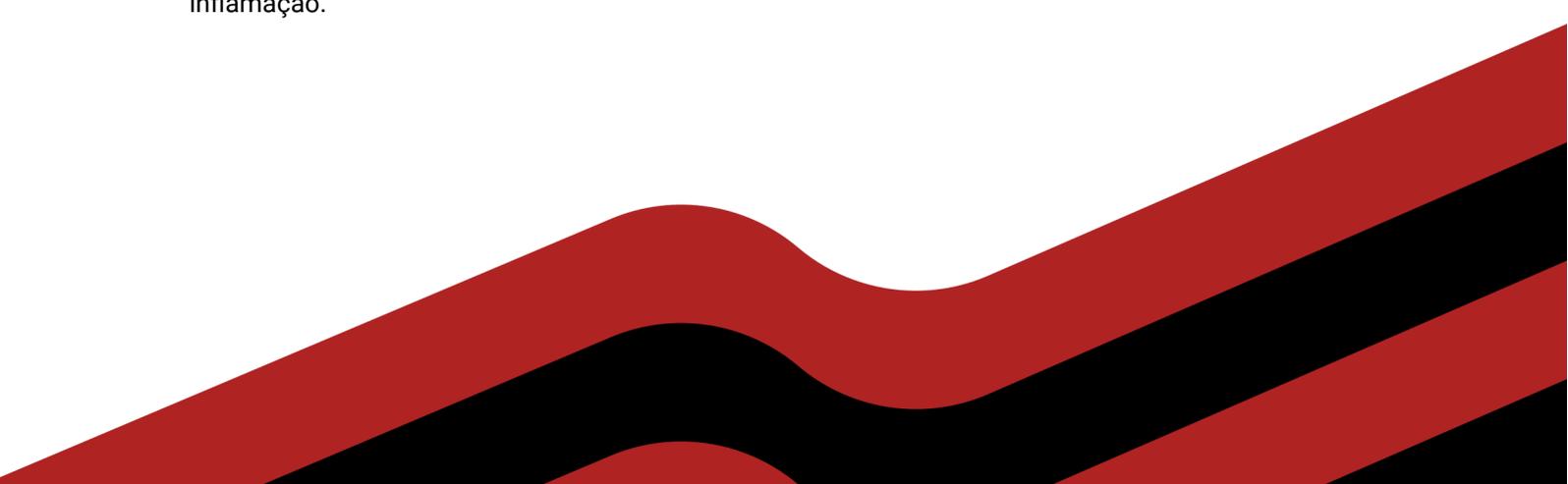
##### **Avaliação de Prontidão:**

- Teste de funcionalidade: avaliação da capacidade funcional do atleta antes do retorno.
- Plano de reintegração: retorno gradual às atividades, começando com treinos leves e aumentando a intensidade progressivamente.

##### **Protocolos de tratamento para diferentes tipos de lesões:**

#### **Tratamento de lesões musculares**

##### **Lesões leves (distensões e estiramentos):**

- primeiras 48 horas: aplicação de gelo (crioterapia) por 20 minutos a cada 2-3 horas para reduzir a inflamação.
- 

- imobilização: uso de bandagens compressivas para limitar o movimento e reduzir o inchaço.
- fisioterapia: início de exercícios leves de alongamento e fortalecimento após a fase aguda.

**Lesões moderadas a graves (rupturas parciais ou totais):**

- imobilização: uso de órteses ou imobilizadores para proteger a área lesionada.
- terapias adicionais: ultrassom terapêutico e eletroterapia para promover a cicatrização.
- reabilitação: programa de reabilitação intensivo com fisioterapeuta, incluindo exercícios de fortalecimento progressivo e alongamento.

**Tratamento de lesões articulares****Entorses (tornozelo, joelho, etc.):**

- primeiras 48 horas: aplicação de gelo e elevação do membro afetado para reduzir o inchaço.
- imobilização: uso de talas ou faixas elásticas para estabilizar a articulação.
- fisioterapia: exercícios de mobilidade e fortalecimento gradual, além de treinamento proprioceptivo para melhorar o equilíbrio.

**Lesões de ligamentos (LCA, LCP, etc.):**

- avaliação inicial: exames de imagem (ressonância magnética) para determinar a extensão da lesão.
- tratamento conservador: para lesões parciais, pode incluir fisioterapia intensiva e uso de órteses.
- cirurgia: em casos de ruptura total, pode ser necessária a reconstrução cirúrgica do ligamento, seguida de um programa de reabilitação pós-operatória.

**Tratamento de lesões ósseas****Fraturas:**

- imobilização: uso de gesso ou talas para estabilizar a fratura.
- cirurgia: em casos de fraturas complexas, pode ser necessária a fixação interna com placas e parafusos.
- reabilitação: após a remoção do gesso, fisioterapia para recuperar a mobilidade e a força muscular.

**Tratamento de lesões tendíneas - tendinites e tendinoses:**

- descanso: redução ou modificação das atividades que causam dor.
- terapias físicas: aplicação de gelo, ultrassom e laser terapêutico para reduzir a inflamação.
- exercícios de fortalecimento: programa de exercícios excêntricos para fortalecer o tendão afetado.

**Retorno de lesões****Avaliação de prontidão:**

- testes funcionais: avaliação da força, mobilidade e estabilidade da área lesionada.
- simulação de atividades: realização de exercícios que simulam as demandas do esporte para garantir que o atleta está pronto para retornar.

**Reintegração gradual:**

- fase 1: retorno a treinos leves e atividades de baixo impacto.
- fase 2: aumento gradual da intensidade e da duração dos treinos.
- fase 3: retorno completo às atividades competitivas, com monitoramento contínuo.

**Protocolos de prevenção de lesões:****Programas de prevenção:**

- Exercícios de fortalecimento:
  - core: exercícios como pranchas, abdominais e ponte para fortalecer a musculatura do core, essencial para a estabilidade e prevenção de lesões na coluna e membros inferiores.
  - membros inferiores: agachamentos, levantamento terra e exercícios de resistência para fortalecer quadríceps, isquiotibiais e panturrilhas.
  - membros superiores: flexões, supino e exercícios com elásticos para fortalecer ombros, braços e peitoral.
- treinamento proprioceptivo:
  - equilíbrio: uso de superfícies instáveis como bosu e pranchas de equilíbrio para melhorar a propriocepção e prevenir entorses.
  - coordenação: exercícios que combinam movimentos de braços e pernas para melhorar a coordenação motora.
- flexibilidade e mobilidade:
  - alongamentos dinâmicos: realizados antes dos treinos para preparar os músculos e articulações para a atividade física.
  - alongamentos estáticos: realizados após os treinos para melhorar a flexibilidade e reduzir a tensão muscular.
- técnicas de prevenção:
  - aquecimento adequado: sessões de aquecimento que incluem exercícios cardiovasculares leves e alongamentos dinâmicos para preparar o corpo para o exercício.
  - resfriamento: sessões de resfriamento com alongamentos estáticos e exercícios de baixa intensidade para ajudar na recuperação muscular.

**Educação dos atletas:**

- workshops e palestras: sessões educativas sobre a importância da prevenção de lesões, técnicas corretas de treinamento e cuidados pessoais.
- materiais informativos: distribuição de guias e folhetos com dicas de prevenção de lesões e exercícios recomendados.

**Monitoramento e avaliação:**

- avaliações regulares: check-ups periódicos para avaliar a condição física dos atletas e identificar possíveis riscos de lesões.
- feedback contínuo: sessões de feedback com os atletas para discutir o progresso e ajustar os programas de prevenção conforme necessário.

**Tecnologia e inovação:**

- análise de movimento: uso de câmeras e softwares de análise de movimento para identificar padrões de movimento que podem levar a lesões.
- dispositivos de monitoramento: uso de wearables para monitorar a carga de treinamento e a resposta fisiológica dos atletas.

**Exemplos de protocolos específicos****Prevenção de lesões de joelho:**

- exercícios de fortalecimento: agachamentos, leg press e exercícios de resistência para quadríceps e isquiotibiais.
- treinamento proprioceptivo: exercícios de equilíbrio em superfícies instáveis e saltos pliométricos controlados.

**prevenção de lesões de tornozelo:**

- exercícios de fortalecimento: elevação de panturrilha e exercícios com elásticos para fortalecer os músculos ao redor do tornozelo.
- treinamento proprioceptivo: exercícios de equilíbrio em uma perna só e uso de pranchas de equilíbrio.

**Prevenção de lesões de ombro:**

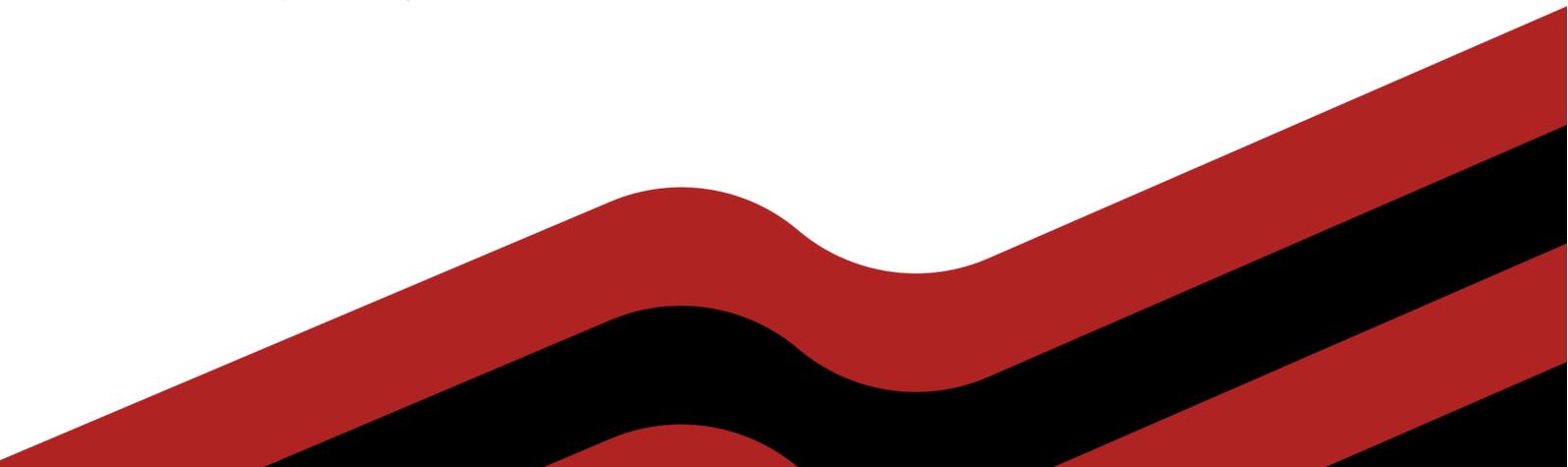
- exercícios de fortalecimento: rotação externa e interna com elásticos, elevações laterais e frontais.
- treinamento de mobilidade: alongamentos específicos para a cápsula articular do ombro e exercícios de mobilidade.

**Protocolos de performance desportiva:****Avaliação física:**

- teste de vo2 máximo: avaliação da capacidade aeróbica máxima do atleta, essencial para esportes de resistência.
- teste de força muscular: utilização de dinamômetros para medir a força dos principais grupos musculares, como quadríceps, isquiotibiais e músculos do core.
- teste de velocidade e agilidade: realização de sprints e testes de mudança de direção para avaliar a velocidade e a agilidade do atleta.

**treinamento personalizado:**

- plano de treinamento individualizado: desenvolvimento de programas de treinamento específicos para cada atleta, baseados em suas necessidades e objetivos individuais.
- treinamento funcional: foco em exercícios que imitam os movimentos específicos do esporte, melhorando a eficiência e a performance.
- treinamento de força: programas de levantamento de peso e resistência para aumentar a força muscular e a potência.
- treinamento de resistência: sessões de corrida, ciclismo ou natação para melhorar a capacidade aeróbica e anaeróbica.

**tecnologia e inovação:**

- análise de movimento: uso de câmeras de alta velocidade e softwares de análise para avaliar a biomecânica dos movimentos do atleta e identificar áreas de melhoria.
- monitoramento de carga: utilização de dispositivos como gps e monitores de frequência cardíaca para rastrear a carga de treinamento e ajustar a intensidade conforme necessário.
- wearables: dispositivos vestíveis que monitoram dados fisiológicos em tempo real, como frequência cardíaca, variabilidade da frequência cardíaca, e níveis de oxigênio no sangue.

#### **Recuperação e regeneração:**

- terapias de recuperação: uso de técnicas como crioterapia, massagem esportiva, e banhos de contraste para acelerar a recuperação muscular.
- sono e nutrição: planos personalizados de sono e nutrição para otimizar a recuperação e a performance.
- alongamento e mobilidade: sessões regulares de alongamento e exercícios de mobilidade para manter a flexibilidade e prevenir lesões.

#### **controle de carga:**

- periodização do treinamento: estruturação do treinamento em ciclos (microciclos, mesociclos e macrociclos) para otimizar a performance e prevenir o overtraining.
- monitoramento contínuo: avaliação diária da resposta do atleta ao treinamento, ajustando a carga conforme necessário para evitar lesões e fadiga.

#### **Prevenção de lesões:**

- exercícios de prevenção: programas específicos de fortalecimento e propriocepção para áreas vulneráveis, como joelhos, tornozelos e ombros.
- educação dos atletas: sessões educativas sobre técnicas de prevenção de lesões, cuidados pessoais e a importância da recuperação.

#### **Exemplos de protocolos específicos:**

- treinamento de força para futebolistas: inclui exercícios como agachamentos, levantamento terra, e exercícios pliométricos para melhorar a força explosiva e a potência.
- treinamento de resistência para corredores: sessões de intervalos de alta intensidade (hiit) e corridas de longa distância para melhorar a capacidade aeróbica e anaeróbica.
- treinamento de velocidade para sprinters: sprints curtos com descanso completo, exercícios de técnica de corrida e treinamento de resistência específica.

#### **Protocolos de avaliação física**

##### **1. Anamnese:**

- Histórico médico: coleta de informações sobre doenças pré-existentes, lesões anteriores, cirurgias e histórico familiar de doenças.
- Histórico de atividade física: informações sobre a prática de atividades físicas anteriores, frequência, intensidade e tipo de exercícios realizados.
- Hábitos de vida: dados sobre alimentação, consumo de álcool, tabagismo e qualidade do sono.

**2. Avaliação antropométrica:**

- peso e altura: medição precisa do peso e altura para cálculo do índice de massa corporal (imc).
- circunferências corporais: medição das circunferências de cintura, quadril, braço e coxa para avaliar a distribuição de gordura corporal.
- dobras cutâneas: utilização de adipômetro para medir a espessura das dobras cutâneas em diferentes pontos do corpo, estimando o percentual de gordura corporal.

**3. Avaliação postural:**

- análise visual: observação da postura do atleta em pé, de lado e de costas para identificar desvios posturais, como escoliose, hiperlordose e cifose.
- fotogrametria: uso de fotografias e softwares específicos para análise detalhada da postura.

**4. Avaliação funcional:**

- testes de mobilidade: avaliação da amplitude de movimento das principais articulações, como ombros, quadris e tornozelos.
- testes de força: medição da força muscular utilizando dinamômetros ou testes específicos, como o teste de 1rm (repetição máxima).
- testes de flexibilidade: testes como o "sit and reach" para avaliar a flexibilidade dos músculos posteriores da coxa e da coluna.

**5. Avaliação Cardiorrespiratória:**

- teste de vo2 máximo: realizado em esteira ou bicicleta ergométrica para medir a capacidade aeróbica máxima.
- teste de esforço: avaliação da resposta cardiovascular ao exercício, monitorando a frequência cardíaca, pressão arterial e eletrocardiograma (ecg).

**6. Avaliação Neuromuscular:**

- testes de agilidade: testes como o "t-test" ou "illinois agility test" para avaliar a agilidade e a capacidade de mudança de direção.
- testes de velocidade: sprints de curta distância (10m, 20m, 40m) para medir a velocidade máxima.
- testes de potência: saltos verticais e horizontais para avaliar a potência muscular dos membros inferiores.

**7. Avaliação de composição corporal:**

- Impedância bioelétrica (bia): método não invasivo que utiliza uma corrente elétrica de baixa intensidade para estimar a composição corporal, incluindo percentual de gordura, massa magra e água corporal.
- Dexa (absorciometria de raios-x de dupla energia): técnica avançada para medir a densidade óssea e a composição corporal com alta precisão.
- Tomografia computadorizada (tc): utilizada para avaliar a distribuição de gordura visceral e subcutânea.

**Exemplos de protocolos específicos**

**Protocolo de Avaliação de força:**

- Teste de 1RM (repetição máxima): determinação da carga máxima que o atleta consegue levantar em um único movimento para exercícios como supino, agachamento e levantamento terra.
- Teste de força isométrica: utilização de dinamômetros para medir a força máxima em contrações isométricas (sem movimento).

**Protocolo de Avaliação de flexibilidade:**

- teste "sit and reach": o atleta se senta com as pernas estendidas e tenta alcançar os pés com as mãos, medindo a distância alcançada.
- teste de flexibilidade de ombro: o atleta tenta tocar as mãos atrás das costas, uma por cima do ombro e a outra por baixo.

**Protocolo de Avaliação cardiorrespiratória:**

- teste de cooper: corrida de 12 minutos para medir a distância percorrida e estimar a capacidade aeróbica.
- teste de degrau de harvard: subir e descer de um degrau de 45 cm por 5 minutos, monitorando a frequência cardíaca antes e após o teste.

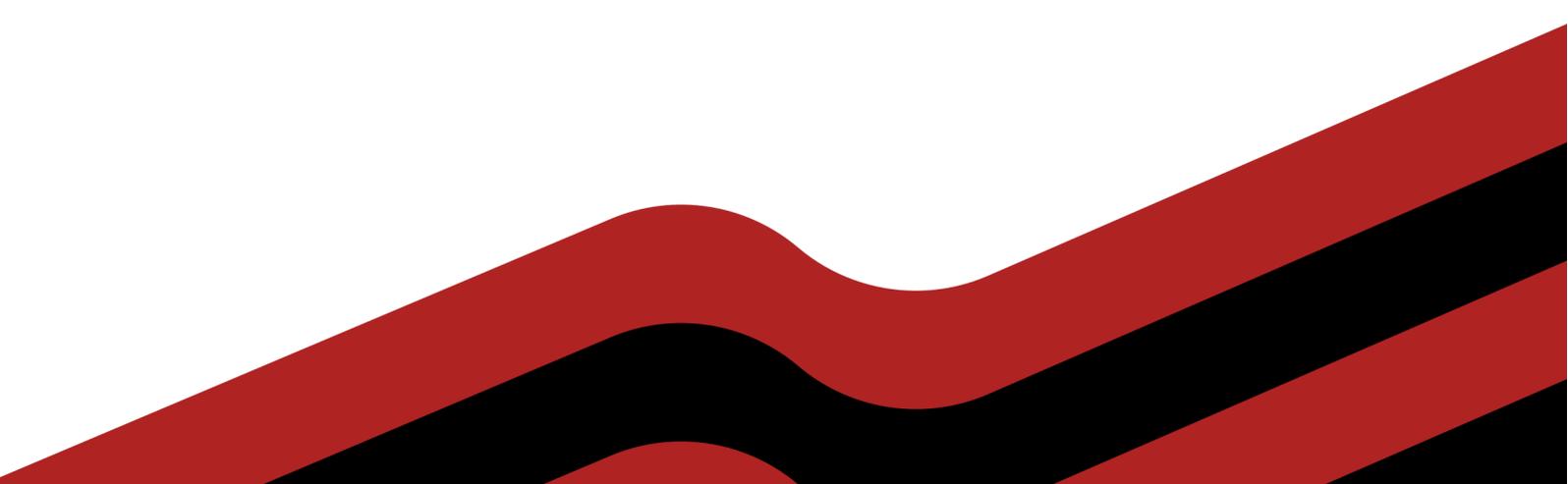
Esses protocolos podem ser ajustados conforme as necessidades específicas dos atletas e as demandas do esporte.

**Protocolos de treinamento funcional****1. Princípios do treinamento funcional:**

- movimentos naturais: baseia-se em movimentos que replicam atividades do dia a dia, como agachar, levantar, puxar, empurrar, girar e pular.
- treinamento de corpo inteiro: trabalha múltiplos grupos musculares simultaneamente, melhorando a coordenação, força, equilíbrio e flexibilidade.
- funcionalidade: foca em melhorar a capacidade do corpo de realizar tarefas cotidianas com eficiência e segurança.

**2. Estrutura de uma sessão de treinamento funcional:**

- aquecimento (10-15 minutos): inclui exercícios de mobilidade e alongamentos dinâmicos para preparar o corpo.
- parte principal (30-45 minutos): conjunto de exercícios funcionais que trabalham diferentes padrões de movimento.
- resfriamento (10-15 minutos): alongamentos estáticos e exercícios de relaxamento para ajudar na recuperação.

**3. Exemplos de exercícios funcionais:**

**Exercícios de força e potência:**

- agachamento com peso: fortalecer quadríceps, glúteos e core.
- levantamento terra: trabalha a cadeia posterior, incluindo isquiotibiais, glúteos e lombar.
- kettlebell swing: melhora a potência dos quadris e a resistência cardiovascular.

**Exercícios de equilíbrio e estabilidade:**

- prancha frontal: fortalece o core e melhora a estabilidade.
  - agachamento unilateral (pistol squat): trabalha a força e o equilíbrio de cada perna individualmente.
  - trx row: exercício de puxada que melhora a força dos músculos das costas e a estabilidade do core.
- exercícios de mobilidade e flexibilidade:
- alongamento de flexores do quadril: melhora a mobilidade dos quadris.
  - rotação torácica: aumenta a mobilidade da coluna torácica.
  - alongamento dos isquiotibiais: melhora a flexibilidade dos músculos posteriores da coxa.

**Exercícios de coordenação e agilidade:**

- saltos laterais: melhoram a agilidade e a coordenação.
- escada de agilidade: exercícios variados para melhorar a velocidade e a coordenação dos pés.
- burpees: exercício de corpo inteiro que melhora a resistência cardiovascular e a coordenação.

**4. Equipamentos utilizados:**

- kettlebells: pesos que permitem uma ampla gama de movimentos funcionais.
- trx (fitas de suspensão): utilizadas para exercícios de resistência e estabilidade.
- bosu ball: superfície instável que melhora o equilíbrio e a propriocepção.
- corda naval: utilizada para exercícios de alta intensidade que trabalham a força e a resistência.

**5. Benefícios do treinamento funcional:**

- melhora da performance esportiva: aumenta a força, potência e resistência, essenciais para o desempenho atlético.
- prevenção de lesões: fortalece os músculos estabilizadores e melhora a mobilidade, reduzindo o risco de lesões.
- aprimoramento da qualidade de vida: facilita a realização de atividades cotidianas com mais eficiência e segurança.
- versatilidade: pode ser adaptado para diferentes níveis de condicionamento físico e objetivos específicos.

**Exemplos de protocolos de treinamento funcional****Protocolo para iniciantes:**

- aquecimento: 5 minutos de caminhada rápida + 5 minutos de alongamentos dinâmicos.
- parte principal:
  - agachamento com peso corporal (3 séries de 12 repetições)
  - prancha frontal (3 séries de 30 segundos)
  - kettlebell swing (3 séries de 15 repetições)

- saltos laterais (3 séries de 20 segundos)
- resfriamento: 5 minutos de alongamentos estáticos.

**Protocolo para atletas avançados:**

- aquecimento: 10 minutos de corrida leve + 5 minutos de mobilidade articular.
- parte principal:
  - levantamento terra (4 séries de 8 repetições)
  - pistol squat (4 séries de 10 repetições por perna)
  - trx row (4 séries de 12 repetições)
  - burpees (4 séries de 20 segundos)
- resfriamento: 10 minutos de alongamentos estáticos e exercícios de respiração.

**Protocolos de treinamento de resistência****1. Princípios do treinamento de resistência:**

- volume e intensidade: o treinamento de resistência geralmente envolve um alto volume de repetições com cargas moderadas e leves. A intensidade é ajustada para permitir a realização de séries mais longas.
- progressão gradual: aumentar gradualmente a carga ou o volume de treino para evitar lesões e promover adaptações contínuas.
- variedade de exercícios: incluir uma ampla gama de exercícios para trabalhar diferentes grupos musculares e evitar a monotonia.

**2. Estrutura de uma sessão de treinamento de resistência:**

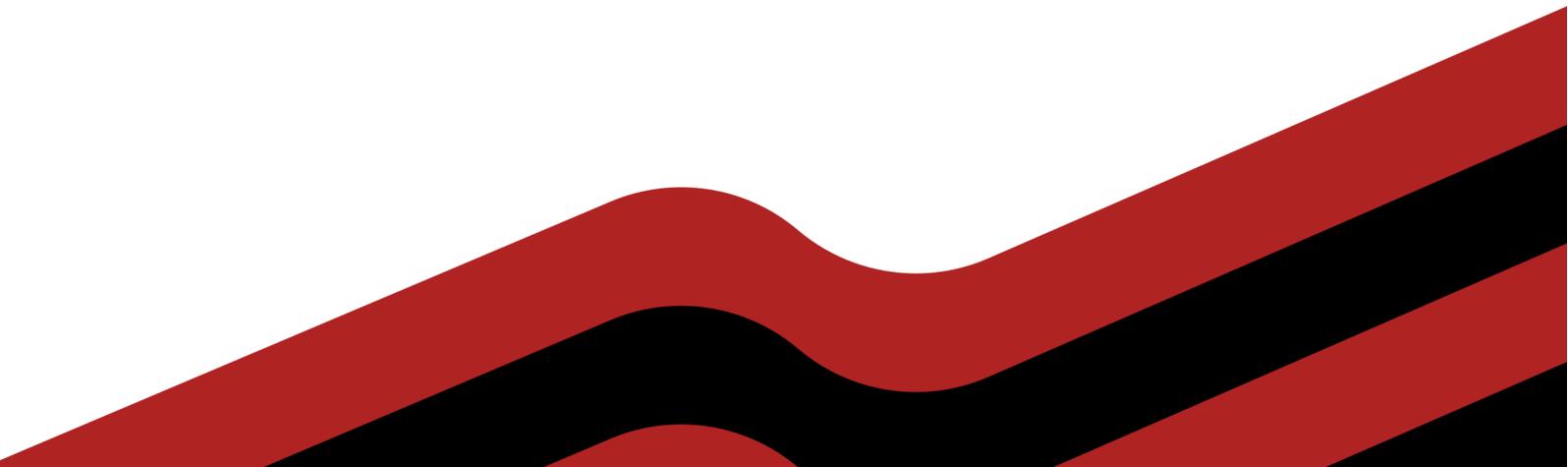
- aquecimento (10-15 minutos): inclui exercícios cardiovasculares leves e alongamentos dinâmicos para preparar o corpo.
- parte principal (30-60 minutos): conjunto de exercícios de resistência que trabalham diferentes grupos musculares.
- resfriamento (10-15 minutos): alongamentos estáticos e exercícios de relaxamento para ajudar na recuperação.

**3. Exemplos de exercícios de resistência:****Exercícios cardiovasculares:**

- corrida: melhora a resistência cardiovascular e trabalha os músculos das pernas.
- ciclismo: fortalece as pernas e melhora a capacidade aeróbica.
- natação: trabalha todo o corpo e é excelente para a resistência cardiovascular.

**Exercícios de força com alta repetição:**

- agachamento com peso corporal: realizar 3-4 séries de 15-20 repetições.
- flexões: realizar 3-4 séries de 12-15 repetições.
- levantamento terra com peso moderado: realizar 3-4 séries de 12-15 repetições.

**Exercícios de resistência muscular:**

- prancha: manter a posição por 30-60 segundos, 3-4 séries.
- elevação de panturrilha: realizar 3-4 séries de 20-25 repetições.
- remada com halteres: realizar 3-4 séries de 15-20 repetições.

#### 4. Benefícios do treinamento de resistência:

- melhora da capacidade aeróbica: aumenta a eficiência do sistema cardiovascular.
- aumento da resistência muscular: permite que os músculos trabalhem por períodos mais longos sem fadiga.
- fortalecimento de tendões e ligamentos: reduz o risco de lesões e melhora a estabilidade articular.
- melhora da composição corporal: ajuda na perda de gordura e no ganho de massa muscular magra.

#### 5. Nutrição e hidratação:

- carboidratos: fonte principal de energia para treinos de resistência. inclua frutas, grãos integrais e vegetais.
- proteínas: importantes para a recuperação muscular. inclua fontes como peixe, frango e leguminosas.
- hidratação: manter-se bem hidratado é crucial, especialmente para treinos mais longos. água é geralmente suficiente, mas bebidas eletrolíticas podem ser úteis.

#### 6. Exemplos de protocolos de treinamento de resistência:

##### Protocolo para iniciantes:

- aquecimento: 5 minutos de caminhada rápida + 5 minutos de alongamentos dinâmicos.
- parte principal:
  - corrida leve (20 minutos)
  - agachamento com peso corporal (3 séries de 15 repetições)
  - flexões (3 séries de 10 repetições)
  - prancha (3 séries de 30 segundos)
- resfriamento: 5 minutos de alongamentos estáticos.

##### Protocolo para atletas avançados:

- aquecimento: 10 minutos de corrida leve + 5 minutos de mobilidade articular.
- parte principal:
  - corrida intervalada (30 minutos, alternando 1 minuto de corrida intensa com 2 minutos de corrida leve)
  - levantamento terra com peso moderado (4 séries de 15 repetições)
  - remada com halteres (4 séries de 20 repetições)
  - elevação de panturrilha (4 séries de 25 repetições)
- resfriamento: 10 minutos de alongamentos estáticos e exercícios de respiração.