



UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Relatório de Estágio “Os Belenenses Sociedade Desportiva de Futebol – SAD”, Gestão do Departamento de Formação

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

Orientador

Docente Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Presidente: Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário
Vogal: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia
Vogal: Professor Doutor Tiago Miguel Patrício Ribeiro

Francisco Cardoso Mendonça
2021

Agradecimentos

Este relatório de estágio é mais um passo na minha vida, que exigiu muitos sacrifícios e muito trabalho. Este passo é o concluir de um sonho e de um objetivo.

Esta etapa, muito importante no meu trajeto acadêmico, fica, sem dúvida, marcada pelo apoio de muitas pessoas, que durante os últimos dois anos tudo fizeram para que eu alcançasse o grau de Mestre em Gestão do Desporto.

Esta aventura de sair de casa, vir viver para Lisboa foi um passo importante, que, de uma forma geral, correu na perfeição, mas tudo isto só foi possível com o apoio da minha família e dos meus amigos.

Primeiro quero agradecer aos meus pais, Roberto e Rita, que tudo fizeram para me ajudar a atingir este objetivo e que nunca deixaram de acreditar em mim. Agradeço por terem respeitado a minha decisão de entrar nesta aventura de sair da ilha e por perceberem que foi uma decisão responsável. Ao longo dos últimos dois anos, os meus pais perceberam que esta etapa era apenas o início de um longo trajeto e tudo fizeram para que nada me faltasse. Não poderia alcançar este passo sem eles, pois juntos vamos mais longe.

Agradecer aos meus irmãos, Joaquim e Guilherme, que apesar de terem as suas vidas, estavam sempre disponíveis para mim. Agradeço ao meu irmão Joaquim pela ajuda essencial que me proporcionou na minha adaptação à cidade de Lisboa, foi ele que me ajudou a lidar com a distância e com as saudades da família e amigos. Ao meu irmão Guilherme agradeço pelo todo o apoio que sempre deu, por acreditar no meu valor e que tudo fez para que nada me faltasse. Quero também agradecer à minha cunhada Micaela por estar sempre disponível e por todo o apoio.

Quero agradecer à minha namorada, Francisca, pelo incansável apoio, amor e carinho. Tudo fez para que nada me faltasse e ajudou-me muito a focar-me neste relatório.

À minha família por todo o apoio e ajuda. Ao meu tio Sérgio por toda a ajuda e apoio ao longo dos últimos anos e por ser uma pessoa extremamente acessível e atenciosa, a sua dedicação e empenho em ajudar-me foram formidáveis. À minha tia Susana que muito me ensinou e ajudou no meu trajeto. Todos foram importantes na minha formação e na minha vida, por isso este passo é um pouco de cada um.

À minha falecida avó, que foi uma segunda mãe para mim. Quero dedicar este passo inteiramente a ela, que dedicou toda a sua vida à família e ensinou a todos o significado de família, amor e dedicação.

Quero deixar uma palavra aos meus amigos, por tudo o apoio e carinho, foram o meu grande suporte nesta minha vinda para Lisboa, principalmente a Rita, a Petra e a Beatriz. Quero também agradecer aos meus colegas do mestrado, especialmente à Andreia Dâmaso e ao Vítor Mendes, por todo o apoio.

Agradeço todas as pessoas que conheci na Residência FMH-I que tornaram a minha estadia em Lisboa ainda mais agradável.

Quero, também, agradecer aos vários professores do mestrado, uma vez que cada um, à sua maneira, me inspiraram e ajudaram nesta etapa. Em especial, ao professor Thiago Santos e ao professor Abel Correia por toda a ajuda nesta etapa final.

Por fim, agradecer ao clube Belenenses Futebol SAD, pela oportunidade proporcionada, em especial ao Hugo Freire e ao José Luís que me receberam muito bem e me fizeram sentir parte integrante do clube. De uma forma geral a todos que me ajudaram a evoluir, a alcançar os objetivos do clube e que me desafiaram constantemente.

Muito obrigado a TODOS!

Índice

Agradecimentos	I
Índice	III
Índice de Figuras	V
Índice de tabelas	VI
Lista de abreviaturas	VII
Resumo	VIII
Abstract	IX
1. Introdução	1
1.1. Descrição do estado do conhecimento	1
1.2. Caracterização geral	2
1.3. Principais objetivos	4
1.4. Estrutura do relatório	5
2. Enquadramento da prática profissional	7
2.1. Macro contexto	7
2.1.1. Futebol	7
2.1.2. Futebol de formação	7
2.1.3. Gestão das Organizações de Desporto	10
2.1.4. Diretor de equipa	13
2.2. Contexto legal	13
2.3. Contexto institucional	16
2.4. Contexto de natureza funcional	20
3. Realização da prática profissional	26
3.1. Conceção, funções e tarefas	26
3.1.1. Vice-diretor administrativo do futebol de formação	28
3.1.2. Diretor/ Delegado ao jogo	33
3.1.3. Auxiliar no processo de certificação	36
3.2. Problemas nas áreas de intervenção	38
3.3. Dificuldades, resoluções e contextualização	47
3.4. Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário	49
3.5. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido	50
4. Conclusão	51
4.1. Principais conclusões	51
4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção	57
4.3. Limitações	59
4.4. Perspetivas e sugestões de melhoria	60
5. Referências	63
Anexos	69
Anexo 1: Planeamento mensal dos transportes	69
Anexo 2: Plano de Viagem (Guimarães)	69
Anexo 3: Plano do Hotel	69
Anexo 4: Ficha de Jogo	70

Anexo 5: Requisitos mínimos do Processo de Certificação da FPF.....	71
Anexo 6: Certificado do curso de diretores de entidades formadoras	72
Anexo 7: Certificado do curso de gestores de equipas – team manager	73
Anexo 8: Certificado do curso inicial de dirigentes	74
Anexo 9: Certificado do curso de organização e gestão de eventos desportivos	75

Índice de Figuras

Figura 1. Organograma Belenenses SAD 2019/20	19
Figura 2. Organograma Futebol de Formação Belenenses SAD 2019/2020	21
Figura 3. Centro Desportivo Nacional do Jamor	24
Figura 4. Macro ciclo	32
Figura 5. Mesociclo	32
Figura 6. Quadro resumo do processo de certificação	42

Índice de tabelas

Tabela 1.....	27
Tabela 2.....	28

Lista de abreviaturas

AFL – Associação de Futebol de Lisboa

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

LDA - Limitada

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

UEFA – Union of European Football Associations

PNED – Plano Nacional da Ética no Desporto

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

Resumo

O presente relatório tem por finalidade descrever e analisar a realização do estágio curricular no Belenenses Sociedade Desportiva de Futebol, SAD. Este estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto. O estágio teve como objetivos principais: planear atividades; gerir recursos humanos; gerir espaços; contactar com a AFL; auxiliar à Creditação da FPF; dinamizar os escalões de formação; cativar novos patrocinadores. Durante o período de estágio as tarefas desenvolvidas estiveram ligadas às funções de vice-diretor administrativo do departamento de formação, *team-manager* da equipa sub-19, dirigente do futebol de formação e de auxiliar no processo de certificação das entidades formadoras. Neste relatório são vários os temas abordados, no entanto existem cinco temas fundamentais que melhor caracterizam a experiência vivida, designadamente: o futebol, o futebol de formação, a gestão das organizações, o diretor de equipa e, por fim, o processo de certificação das entidades formadoras. O processo de certificação é o tema central deste relatório, face ao seu grau de complexidade. No presente relatório temos, numa fase inicial, um enquadramento da prática profissional. Depois temos a descrição das atividades realizadas, estando aqui integrados os problemas, as dificuldades, as resoluções, as funções, as tarefas, entre outros assuntos. Por fim, temos as principais conclusões do trabalho desenvolvido, que contemplam, também, os efeitos e consequências da intervenção, limitações, perspetivas e sugestões.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Futebol Formação; *Team-manager*; Entidade Formadora; Planeamento; SAD's.

Abstract

The aim of this report is to describe and analyze the achievement of the curricular internship at “Belenenses Sociedade Desportiva de Futebol, SAD”. The main purposes of this internship were: to plan activities; to manage human resources; to manage spaces; to contact with AFL; to assist the FPF accreditation; to stimulate the training levels and to captivate new sponsors. During the internship, the tasks developed were linked to the functions of administrative vice-director of the training department, team-manager of the under-19 team, football training manager and assistant in the certification process of the training entities. Although many topics were addressed in this report, there are six essential themes which best characterize the experience, namely: football, training of football, management of organizations, the team manager and finally, the certification process of the training entities. The certification process is the main topic of this report due to its complexity. In the beginning of this report, we have the framing of the professional practice. Afterwards we have the description of the activities developed where we also must include the problems, the difficulties, the resolutions, the functions, the tasks, among other topics. Finally, we have the main conclusion of the developed work which also include the effects and consequences of the intervention, limitations, perspectives and suggestions.

Key-words: Sports Management; Football Training; Team-Manager; Training Entities; Planning; SAD’s.

1. Introdução

1.1. Descrição do estado do conhecimento

Nas últimas três décadas houve um grande crescimento da indústria do desporto (Júnior, 2014). A cada ano que passa há um aumento do interesse da população, quer na vertente de lazer, quer na vertente do entretenimento, fazendo com o desporto seja parte do quotidiano da população.

A globalização mudou completamente a forma como o desporto é produzido e consumido (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2015) e é neste cenário que o papel da gestão do desporto pode fazer a diferença ao nível das organizações. A North American Society for Sport Management, define que a gestão do desporto é composta por um corpo de conhecimentos interdisciplinares. São, então, essenciais conhecimentos nas áreas da direção, liderança, organização do desporto, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, legislação, negócios em contextos sociais, preparação profissional e até dimensões comportamentais (Martins, 2015).

O gestor do desporto é fundamental, por ser um ativo estratégico, pelo seu capital humano, pelo seu conhecimento, qualificações e potencial inovador (Maçãs, 2006). Este conhecimento deve ser visto como um ativo, um valor que se aplica e se tira vantagem competitiva (Castro, Cunha & Leal, 2008).

O gestor é essencial no surgimento de dinâmicas, que permitam que todos possam concentrar as suas forças no seu trabalho, sem qualquer problema ou barreira. Isto só é possível porque umas das principais atividades que os gestores desenvolvem são os processos administrativos, em que operacionaliza as dimensões de conceção, execução e de controle dos recursos humanos, financeiros e logísticos (Sarmiento, Pinto & Oliveira, 2006).

É importante para o gestor do desporto compreender as especificidades do futebol, para que seja possível atuar de forma adequada e assim atingir todos os objetivos planeados. O futebol é um jogo desportivo coletivo que se caracteriza por ser um jogo de cooperação/oposição, em que há invasão, que tem um alvo e é caracterizado por ter uma participação simultânea, ou seja, é dinâmico e com caráter de intra e interação (Prudente, 2006). É um jogo com

situações de final aberto (ou incerto), não é possível saber qual o final a partir do estado inicial da ação ou sequência (Garganta, 2001).

O futebol exige tanto dos treinadores como dos dirigentes, competência, sabedoria e conhecimento na arte de bem gerir, afinal os constrangimentos ocorrem diariamente e muitas vezes de diferentes naturezas (Sardinha, 2015), pelo que é necessário criar e otimizar uma força de trabalho diversificada (Taylor, Doherty & McGraw, 2015) que nos permita potenciar a capacidade de encontrar constantemente novas soluções para os diferentes tipos de problemas.

A gestão de um departamento de formação está carregada de responsabilidade, afinal as organizações têm uma forte influência na formação e educação dos seus jogadores. Milheiro e Oliveira (2020) partilham da mesma opinião, indicando que a formação desportiva é um conjunto de orientações e ações que permitem a evolução desportiva, social e educativa dos jovens jogadores e das equipas.

O futebol de formação tem por outro lado outros objetivos para além dos referidos anteriormente, que acaba muitas vezes por hipotecar uma boa formação desportiva. Para muitos clubes o futebol de formação tem por objetivo central o desenvolvimento dos jovens jogadores, o que pode trazer recompensas desportivas e financeiras para os clubes, jogadores e agentes de futebol (Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne & Richardson, 2010).

Um dos objetivos principais da formação é formar jogadores com qualidade para chegar à equipa sénior, o que acaba por influenciar os vários processos de gestão da formação, o que nos obriga a conhecer bem a fase de transição de júnior para sénior. A fase de transição é considerada, por muitas pessoas, como a mais difícil. O departamento de formação necessita de se organizar para conseguir potenciar ao máximo os seus jogadores, para que tenham mais ferramentas para ultrapassar a transição com sucesso.

O futebol de formação é uma área de produção e de apoio ao alto rendimento, pelo que não deve ser desvalorizado, afinal o futebol de formação é o futuro dos clubes e é assim que deve ser visto (Pires, 2007).

1.2. Caracterização geral

O estágio foi realizado no Belenenses Futebol SAD e teve como área de intervenção a gestão do departamento de futebol de formação. O estágio decorreu de janeiro a junho de 2020 (apesar de ter começado logo a 15 de setembro de 2019). A partir de março de 2020 até junho de 2020, as atividades desenvolvidas realizaram-se por via digital devido ao isolamento causado pela pandemia Covid-19.

No período de estágio a orientação foi feita pelo coordenador do futebol de formação, que é também o diretor administrativo da formação e *team manager* da equipa de sub-23.

O estágio ficou marcado por duas fases distintas. A primeira foi presencial, em que as funções desempenhadas foram de diretor da equipa de sub-19, responsável pela logística da formação, responsável pelos jogos em casa, delegado nos jogos da formação em casa, auxiliando o coordenador em alguns tarefas decorrentes do processo de certificação de entidades formadoras e da gestão do futebol de formação. Nesta primeira fase foi possível ajudar na organização dos jogos em casa da equipa de sub-23 e de experienciar as funções de líder de comitiva e delegado de jogo da equipa de sub-23. Na segunda fase, cujo desenvolvimento foi fortemente perturbado pela pandemia, as funções basearam-se no processo de certificação de entidades formadoras.

Este estágio ficou caracterizado pela elevada quantidade de trabalho e pelo grande nível de exigência. A atividade desenvolvida foi muito desafiante o que ajudou a que o nível de superação estivesse sempre alto. A formação teórica adquirida durante o mestrado permitiu que estivesse preparado para enfrentar as situações vividas ao longo do tempo.

Como alguns autores defendem, as “simples licenciaturas em educação física e/ou Ciências do Desporto, deixaram de ser capazes de responder às necessidades atuais do processo de desenvolvimento do desporto nos vários setores de desenvolvimento e nos diversos países do mundo” (Pires & Lopes, 2001, p.100), eu considerei ser importante para mim continuar o meu percurso académico. A escolha pelo Mestrado em Gestão do Desporto surgiu pela necessidade de perceber o que está por detrás das organizações e pelo

interesse em possuir um maior número de ferramentas que me permitam gerir um evento e/ou um departamento de uma instituição.

Segundo o estudo de Sarmiento et al. (2006) o Estado emprega 40% dos Gestores do Desporto, o que nos indica claramente que a área da administração pública é um setor com menos espaço para novos gestores. Existem outros três setores que podem e devem ser explorados pelos gestores do desporto, na procura por ofertas de emprego ou até por ofertas de estágio. As Federações/Associações empregam 19%, os clubes (16%) e a Iniciativa Privada (18%). Foi a partir desta ideia que surgiu o meu interesse em estagiar num clube, razão pela qual procurei um clube que me proporcionasse as melhores condições para aprender e experienciar diversas áreas. Procurei por um clube em que me proporcionasse uma possibilidade de continuação e uma progressão de carreira. Considero que a escolha do “Os Belenenses Sociedade Desportiva de Futebol, SAD” foi a correta para a realização do estágio, pois detinha uma estrutura pequena, necessitando, no entanto, de mais elementos para ajudar a garantir uma maior sustentabilidade e elevar a qualidade dos seus serviços.

1.3. Principais objetivos

Os objetivos do estágio foram definidos logo na fase inicial do processo de estágio, ainda no mês de setembro de 2019. Os objetivos foram definidos com o conhecimento de todas as partes.

Objetivos Gerais:

- Planear atividades;
- Gerir recursos humanos;
- Gerir espaços de prática;
- Estabelecer contactos com a AFL;
- Certificação das entidades formadoras;
- Dinamizar os escalões de formação;
- Cativar novos patrocinadores.

No decorrer do estágio foram vários os objetivos propostos pela instituição, devido à diminuição de recursos humanos. Estes objetivos

permitiram ganhar uma maior experiência e desenvolver ainda mais as minhas competências socioprofissionais.

Foram, então, fixados como objetivos específicos:

- Auxiliar o coordenador em todas as atividades relativas ao futebol de formação;
- Assumir o papel de diretor de equipa da equipa de sub-19;
- Gerir toda a logística da formação;
- Ajudar na organização de alguns jogos da equipa de sub-23;
- Dirigir toda a organização dos jogos em casa das equipas da formação;
- Auxiliar todo o processo de certificação;
- Criar alguns conteúdos do processo de certificação;
- Promover os escalões de formação;
- Tornar as equipas de formação mais competitivas;
- Aumentar o número de jogadores nos escalões de formação;
- Ajudar na divulgação das várias ações.

1.4. Estrutura do relatório

Este relatório encontra-se dividido em quatro partes e descreve, de forma sustentada, a experiência de estágio vivenciada. Uma experiência que promoveu o desenvolvimento das competências do estudante, permitindo-lhe aplicar os conhecimentos adquiridos nos estudos académicos.

Na primeira parte temos a introdução que contém uma breve introdução de conceitos, depois temos uma pequena caracterização do estágio, bem como alguns motivos para a escolha do mestrado e do local de estágio, em seguida temos a descrição dos objetivos principais e específicos do estágio e por último a estrutura do relatório.

Na segunda parte é feito um enquadramento teórico da prática profissional, através da revisão da literatura sobre os temas: futebol, futebol de formação, gestão de organizações desportivas e, por último diretor de equipa. Depois temos um enquadramento da instituição de estágio a vários níveis, ao nível do contexto legal, institucional e funcional.

Na terceira parte vem a realização da prática profissional, em que se dá uma explicação detalhada das atividades desenvolvidas, como também dos problemas, estratégias, avaliações e dificuldades.

Na quarta e última parte temos as conclusões, na qual é feita uma reflexão sobre todo o trabalho desenvolvido, assim como é refletido sobre qual poderá ser o futuro do estudante dentro ou fora da instituição, quais as limitações do estágio e sugestões de melhoria para o futuro do clube.

2. Enquadramento da prática profissional

2.1. Macro contexto

2.1.1. Futebol

Segundo Garganta (2006) o futebol é um fenómeno de extrema complexidade, que tem várias variáveis em ter em conta, nomeadamente, o objeto de jogo (bola), o posicionamento dos colegas e dos adversários, a relação entre o momento de atacar e defender o alvo, tudo isto num contexto de permanente instabilidade.

O jogo de futebol caracteriza-se por decorrer “da natureza do confronto entre dois sistemas complexos, as equipas, e caracteriza-se pela sucessiva alternância de estados de ordem e desordem, estabilidade e instabilidade, uniformidade e variedade” (Garganta, 2001, p.2).

Garganta (2001) refere que o futebol atualmente exige uma crescente especialização nas diferentes funções e tarefas, passando por todos os intervenientes, exigindo mais competências e conhecimentos em qualidade e em quantidade adequadas.

O desporto profissional caracteriza-se pela sua grande complexidade e pelo seu grau de exigência. O futebol de alto rendimento não é diferente, pelo que este fenómeno atinge uma elevada dimensão a vários níveis (social, financeiro, cultural, económico e desportivo), sendo-lhe atribuído um carácter transversal às sociedades (Sardinha, 2015).

A mudança de paradigma do futebol profissional, mais virado para o entretenimento e para o negócio, resultou do facto de haver inúmeras oportunidades de obter receita, através de contratos com os *media*, com patrocinadores e contratos de marketing (Maguire & Pearton, 2000).

2.1.2. Futebol de formação

Existem seis critérios desportivos que a UEFA define como obrigatórios para que os clubes sejam licenciados e assim possam competir. Destes critérios (programa de formação de jovens, equipas juniores, acompanhamento médico, registo de jogadores, contratos escritos de jogadores profissionais, participação em reunião/evento sobre leis do jogo, luta contra o racismo e a

discriminação e a proteção e bem-estar das crianças) (Federação Portuguesa de Futebol [FPF], 2019c), existe um que é de salientar a sua importância para o futuro do futebol, que é a obrigatoriedade de ter futebol de formação. A confirmar o anteriormente referido, temos o critério relativo às equipas juniores que exige que o clube tenha um certo número de equipas por escalão etário, o que acaba por reiterar a importância dada à formação.

Richards, Mascarenhas e Collins (2009) referem que não chega as escolas de futebol de formação desenvolverem jovens jogadores resilientes, inteligentes e direcionados aos objetivos, é preciso que estes sejam pessoas em constante reflexão, ficando assim, preparados para superar os desafios.

Os clubes que participam na Liga Portuguesa de Futebol Profissional, viram em 2018 a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) adotar, como critério obrigatório, a existência de futebol de formação em cada clube (Oprean & Oprisor, 2014).

Esta obrigatoriedade leva a que os clubes tenham de: ter um sistema de recrutamento e prospeção definido; organizar as equipas pelas diferentes faixas etárias; ter pessoal qualificado em todas as áreas; ter programas educacionais; estabelecer uma estratégia de gestão e de desenvolvimento aprovada pelo licenciamento da FPF (Oprean & Oprisor, 2014).

O sucesso contínuo do desporto de elite depende muito do reconhecimento e desenvolvimento de talentos (Relvas et al., 2010).

As academias de futebol são instalações e programas de treino destinados a produzir talento (Martins, 2015).

A UEFA aprovou, no dia 21 de abril de 2005, uma proposta que veio acentuar as diferenças entre os clubes com mais e menos poder económico. Esta proposta consiste em obrigar os clubes a criar metas para a formação. Esta medida previa que na época 2008/2009 cada equipa sénior, possuísse no seu plantel quatro jogadores formados na sua academia e outros quatro formados em outros clubes nacionais. Esta situação tinha um objetivo claro, desenvolver a formação dos clubes, reduzindo assim as mexidas no mercado de transferências (Martins, 2015).

Sardinha (2015) afirma que o futebol de formação em clubes que apostam na sua formação, conseguem ter um lucro muito superior ao investimento realizado, em que este lucro não é apenas financeiro.

O futuro dos praticantes depende muito da sua formação desportiva, da sua qualidade e da organização desportiva. As transições são influenciadas pelo tipo de organização e pelas características associadas. Este papel influenciador da organização pode levar a que os jogadores tenham uma melhor capacidade de lidar com a mudança (Morris, Tod & Oliver, 2015).

Segundo Stambulova, Alfermann, Statler e Côte (2009) os jogadores descrevem que, a transição para Sênior é a fase mais difícil da carreira de um jogador. O estudo de Auweele, Martelaer, Rzewnicki, Knop e Wylleman (2004) demonstra exatamente esta dificuldade na transição. Apenas 17% dos jogadores campeões nacionais de juniores tornam-se jogadores seniores, 28% demonstraram um desempenho irregular e inconsistente, 31% estagnaram tornando-se jogadores recreativos e os restantes 24% desistiram (Morris et al., 2015). O gestor do desporto pode ter um papel importante no aumento da percentagem de sucesso na transição destes atletas, controlando os vários processos, fazendo com que o impacto da transição seja faseado.

Para aqueles casos que não consigam ter sucesso no desporto, é importante deterem habilidades que lhes permita transferir para outros domínios da vida pessoal ou profissional (Martindale, Collins & Daubney, 2005).

Considera-se uma transição bem-sucedida, quando o atleta é hábil a desenvolver e a “recrutar” todos os recursos necessários rapidamente, de forma a conseguir lidar e superar as dificuldades e as exigências (Morris et al., 2015).

O estudo de Mills, Butt, Maynard e Harwood (2012) mostrou que a consciência é um elemento basilar de mudança, que estimula o desenvolvimento. A consciência age como “um catalisador para o desenvolvimento de comportamentos resilientes, atributos direcionados à meta, inteligência e uma série de atributos específicos do desporto” (Mills et al., 2012, p.1601).

Os pais/encarregados de educação são sempre uma vertente importante na Gestão de um departamento como é o da Formação, pelo que temos de ler e analisar muito bem os seus comportamentos.

“A jornada intensiva do jovem jogador da academia é acompanhada por uma jornada igualmente exigente para os seus pais” (Harwood, Drew & Knight, 2010, p.53).

2.1.3. Gestão das Organizações de Desporto

Petronel e Florentina (2013) consideram a gestão como a arte de liderar uma empresa, combinando os diferentes recursos humanos, financeiros, físicos, de modo a atingir os objetivos com a produção máxima.

Maçãs (2006) refere que o gestor é responsável por planear, organizar, dirigir e controlar o trabalho de outros, de forma a que a organização produza um determinado resultado. O trabalho do gestor pode ser avaliado de acordo com a eficácia e eficiência dos resultados obtidos. Joaquim, Batista & Carvalho (2011) indica que para além das competências mencionadas anterior, o gestor é que tem a tomada de decisão e é o responsável pela comunicação e pela execução.

Os gestores de qualquer organização desportivas devem questionar e refletir sobre qualquer atividade (Old, 2004).

O gestor tem de ser capaz de analisar e decidir de acordo com o contexto que se encontra. A gestão para ser efetiva, necessita, essencialmente de contexto (Pires & Lopes, 2001).

No estudo de Joaquim et al. (2011) as funções e competências mais valorizadas no gestor do desporto foram: o planeamento (transversal a vários estudos), liderança, marketing, gestão de recursos, coordenação de equipas e controlo.

Uma liderança eficaz é aquela em que se consegue influenciar os outros a seguir as suas visões e fazer com que os indivíduos se sintam parte de uma equipa que luta e trabalha por um objetivo comum (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart & Westerbeek, 2009).

“Funcionários e voluntários são parte integrante do desenvolvimento e execução dos valores, políticas e metas da organização” (Taylor et al., 2015, p.198).

“Uma organização é um arranjo deliberado de pessoas para atingir um fim específico” (Old, 2004, p.70).

Os especialistas em gestão são essenciais na eficácia e eficiência da estrutura organizacional. Estes possuem conhecimentos, habilidades e competências fundamentais (Dugalić & Lazarević, 2016).

Old (2004) divide uma organização em três elementos fundamentais: membros, regras e objetivo. As organizações são constituídas por pessoas e essas pessoas precisam de ter um comportamento de acordo com as regras para que se tornem membros da organização. As regras são todas as estruturas e procedimentos que definem: tarefas, funções e responsabilidades; padrões de comunicação; e as relações de autoridade. O objetivo é que define as regras e as estruturas (Old, 2004). O gestor de uma organização é responsável por garantir que os membros seguem as “regras” de forma a contribuírem para alcançar o objetivo.

A estrutura da organização define desde logo o que se espera dos seus membros, tanto ao nível da descrição de cargos, como ao nível dos padrões de comunicação e ao nível das regras gerais (Old, 2004).

A organização precisa de estabelecer um sistema de comunicação sólido, robusto e claro (Relvas et al., 2010) para que todas as partes conheçam os valores e objetivos da mesma (Ferkins, Shilbury e McDonald, 2005; Woodman & Hardy, 2001).

Os recursos humanos são essenciais para qualquer organização, eles são a base. Os recursos humanos são responsáveis pelos elevados níveis de produtividade e qualidade. No mundo do desporto torna-se crucial um enquadramento técnico ajustado, promovendo assim um desenvolvimento desportivo de qualidade (Rodrigues, 2016).

As organizações desportivas estão expostas a ambientes de competição em constante mudança (Petronel & Florentina, 2013), levando a que as organizações sejam levadas a transformar-se e a estar constantemente em

mudança. Quanto melhor forem os recursos das mesmas mais fácil serão estas transformações e mudanças. Segundo Petronel e Florentina (2013) as organizações desportivas devem antecipar a mudança, adaptar-se às condições económicas, políticas, tecnológicas e constante concorrência, de forma a alcançar os objetivos da organização.

Segundo Mações (2006) as estruturas das organizações de futebol estão em constantes alterações organizacionais, com o objetivo de adotar novas e melhores dinâmicas, que levem a elevados graus de eficácia, esta que se traduz numa maior produtividade e rentabilidade de todo o contexto próprio ao espetáculo desportivo.

Martins (2015) afirma que as academias de futebol são espaços de alguma complexidade, estas têm diversos setores, a título exemplificativo: o treino, a manutenção, o alojamento, o *scouting*, as competições, a coordenação técnica, a gestão financeira, etc, pelo que a gestão de um espaço destes é deveras complexo. Devido à complexidade que é gerir um espaço destes, os clubes devem definir muito bem um modelo de gestão e uma estratégia eficaz que se enquadre nos seus objetivos.

As organizações desportivas, no seu processo de decisão, não devem decidir o presente sem pensar a logo prazo, a decisão de hoje pode ter uma grande influência no futuro, deve-se sempre pensar a longo prazo. Correia (2019) refere que a “importância crescente da adaptação ao ambiente para o sucesso das organizações é decisiva para o desenvolvimento da estratégia” (pp.386-387).

“A estratégia é mais do que metas e objetivos, um instrumento, envolve os meios pelos quais os objetivos podem ser alcançados e diz respeito ao complexo processo social de condução das organizações envolvendo a decisão organizacional” (Correia, 2019, p.400).

Quando se fala em gestão estratégica, temos de fazer uma análise da posição da organização no ambiente competitivo, determinar quais são os objetivos e as estratégias a adotar, a determinação da direção e a alavancagem dos ativos da organização. O sucesso das organizações muitas vezes depende da qualidade das suas decisões estratégicas (Hoye et al., 2009).

2.1.4. Diretor de equipa

Segundo Rodrigues (2016) a designação das funções na área da gestão do desporto tem sido muito diversa ao longo dos tempos. Alguns têm a designação de diretor técnico, administrador ou dirigente desportivo, sendo que todas estas funções têm atividades semelhantes.

Segundo Augusto (2015) o desenvolvimento da atividade de dirigente desportivo de futebol não profissional integra sete áreas particulares que são: planeamento e gestão, relações públicas, gestão de instalações desportivas, gestão de recursos humanos, comunicação e marketing, gestão financeira e avaliação.

O *team manager* da equipa A do FC Porto, Futebol SAD em 2008 concedeu uma entrevista ao jornal *A Bola*, no dia 17 de fevereiro onde referiu e passo a citar: “ O *team manager* é mesmo um gestor de equipa, uma espécie de *pivot*, que recebe todo o tipo de informação dos atletas, que toma conhecimento dos seus problemas e das suas necessidades, encaminhando depois para os diversos departamentos do clube” (citado por, Almeida, 2011, p.74), o que acaba por refletir uma parte das funções dos diretores de equipa na maioria dos clubes.

No estudo de Almeida (2011) os *team managers* indicaram que gestão da informação é uma função muito relevante e inerente ao trabalho. Os *team managers* têm a responsabilidade de filtrar a informação e transmiti-la à equipa.

O dirigente tem uma grande responsabilidade perante o clube, nunca deve perder a visão de conjunto, pelo que não pode fazer todas as vontades ao treinador, caso considere que determinado investimento não se justifica, considerando a análise custo-benefício (Sardinha, 2015).

2.2. Contexto legal

O mundo do futebol sofreu várias mudanças nas últimas décadas, a criação das Sociedades Anónimas Desportivas foi uma delas e com isso levou à transformação da gestão nos clubes. Os primeiros clubes em Portugal a criar SAD foram o Sporting Clube de Portugal e o Futebol Clube do Porto.

A primeira referência às SAD's em Portugal foi concretizada através do Decreto-Lei nº 67/97, de 3 de abril, que estabeleceu o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. Na vigência deste decreto-lei os clubes desportivos, de futebol ou de outras modalidades, podiam usufruir de um estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos, estando sujeito a um regime especial de gestão. Este regime especial de gestão também tinha as suas regras para que houvesse alguma transparência.

Em 2013 surgiu o decreto-lei nº 10/2013, de 25 de janeiro, que veio dar resposta à falta de transparência que havia no desporto, pelos seus elevados fluxos monetários. Este decreto-lei nº 10/2013 veio declarar que é obrigatório criar uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ, Lda.) para participar nas competições profissionais.

Maçãs (2006) afirma que as Sociedades Anónimas Desportivas (SAD's) vieram rentabilizar e profissionalizar o desporto, essencialmente no futebol, onde foram o momento da viragem na gestão dos clubes profissionais. As SAD's trouxeram maior transparência, rigor e gestão profissional nas organizações desportivas.

O objetivo do Governo Português foi de que a participação nas competições desportivas profissionais decorresse sob uma forma jurídica sem desigualdades, sem irregularidades, colocando todos no mesmo patamar, com obrigações e deveres análogos (Decreto-Lei nº 10/2013).

Segundo o artigo 2º do Decreto-Lei nº 10/2013, de 25 de janeiro:

“Para efeitos do presente decreto-lei entende-se por sociedade desportiva a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividade relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto” (p.506).

O artigo 3º do Decreto-Lei nº 10/2013, refere as três formas de constituição das sociedades desportivas, a primeira é de raiz, a segunda é por transformação de um clube desportivo, a terceira e última é pela personalização jurídica de uma equipa que participe, ou pretenda participar, em

competições desportivas. A constituição de raiz é quando se cria uma SAD sem clube fundador, a transformação de clube desportivo é quando um clube passa a SAD. Relativamente à personalização jurídica de uma equipa, que participe ou pretenda participar em competições desportivas, o clube tem de deter pelo menos 10% da sociedade.

No artigo 7º do Decreto-Lei nº 10/2013 são definidos os valores mínimos dos capitais sociais das sociedades. As sociedades que participam nas competições profissionais têm um valor para o capital social mínimo, que varia consoante o tipo de societário (SAD ou SDUQ) e consoante a competição profissional que disputa. Para as sociedades anónimas desportivas, que participam na primeira liga, o valor mínimo é um milhão de euros para o seu capital social, já para as sociedades unipessoais por quotas o valor é 250 mil euros. Na segunda liga os valores são mais baixos, para as sociedades anónimas o valor mínimo é 200 mil euros e 50 mil euros para as sociedades unipessoais por quotas. No caso de subida de divisão a sociedade desportiva precisa de aumentar o seu capital social para o valor regulamentado.

Para as sociedades criadas a partir de um clube existem regras específicas que devem ser cumpridas, caso contrário estas sociedades entram em incumprimento, acabando com o respetivo castigo/multa. De acordo com o artigo 23º do Decreto-Lei nº 10/2013, a participação direta do clube fundador na sociedade anónima desportiva não pode ser inferior a 10% do capital social.

O ponto 2, do artigo 4.º, do Decreto-Lei nº 10/2013, indica que “o clube desportivo que tiver constituído uma sociedade desportiva, ou personalizado a sua equipa profissional, só pode participar nas competições desportivas de carácter profissional com o estatuto jurídico de sociedade desportiva” (p.506).

O artigo 23º e o ponto 2, do artigo 4º, do Decreto-Lei nº10/2013 constituem duas justificações que levam a que relação entre clube e sociedade desportiva seja levada com cautela, não permitindo a separação total do clube fundador com a sociedade desportiva, obrigando o clube a competir em competições profissionais com o estatuto jurídico de sociedade desportiva.

Em Portugal muitos clubes encontram-se em situações muito complicadas, relativamente a divergências entre clube e sociedade desportiva. Esta situação verifica-se para o caso em estudo, em que clube e SAD têm

grandes divergências, no qual o clube quer separar-se por completo da SAD, vendendo os seus 10% do capital social.

Aquando da criação de uma sociedade desportiva, os direitos desportivos são obrigatoriamente transferidos do clube para a sociedade de forma automática. É isto que indica o artigo 24.º, do Decreto-Lei nº10/2013, ficando a sociedade com “os direitos de participação no quadro competitivo em que estava inserido o clube fundador, bem como os contratos de trabalho desportivos e os contratos de formação desportiva relativos a praticantes da modalidade ou modalidades que constitui ou constituem objeto da sociedade” (p.509). Os contratos do trabalho desportivo e os contratos de formação são os grandes ativos de um clube, ao serem transferidos para a sociedade desportiva faz com que o clube tenha de fazer um grande esforço para equilibrar a balança.

O artigo 25.º, do Decreto-Lei nº10/2013, indica que a utilização das instalações do clube pela sociedade desportiva deve ser mediada por meio de um contrato escrito, no qual se estabelece a sua contrapartida. Este artigo é mais um dos que ajuda a descrever o contexto complexo no caso em estudo, uma vez que ao ter terminado este contrato nenhuma das partes mostrou interesse em continuar, o que fez com a sociedade anónima desportiva fosse obrigada a procurar um novo local para treinar e para disputar as competições profissionais.

2.3. Contexto institucional

O contexto do Belenenses SAD é muito complexo e difícil, tanto pelo ambiente em que se insere, na primeira liga de futebol profissional, como também pela cultura e passado a que é associado. Esta contextualização é essencial para se perceber a dificuldade das situações vivenciadas durante o período de estágio.

A Belenenses SAD foi fundada pelo Clube de Futebol “Os Belenenses” no dia 18 de novembro de 1999. O clube ao criar uma sociedade anónima desportiva, manteve a maioria das ações desta sociedade e pelo que o relacionamento entre clube e SAD desde início correu bem, como acontece na maioria dos clubes em Portugal (Belenenses SAD, 2019).

Os encargos assumidos pelo clube, no futebol, modalidades, instalações, futebol de formação, etc, foram muito altos o que levou a graves problemas financeiros. Pelo que o clube se viu obrigado a pedir ajuda externa a um investidor para conseguir ultrapassar estes mesmos problemas. Pelo que em 2012 os sócios do clube aprovaram a venda de 51% da SAD à CodeCity Sports Management Lda., liderada pelo atual presidente. A aquisição oficial das ações pela CodeCity ocorreu no dia 14 de novembro de 2012. O resto das ações ficaram divididas entre o clube (10%), os sócios e a Olivedesportos. Foi, ainda, celebrado um protocolo que regulava as relações entre clube e SAD e um acordo parassocial que, entre várias condições, tinha um direito de recompra por parte do clube, das ações com datas e preço fixado (Belenenses SAD, 2019).

Desde início as relações entre clube e SAD tiveram divergências administrativas. Com o acumular dos problemas, o clube decidiu partir para a separação de ambas as partes com a recompra das ações. Estas divergências tiveram como ponto alto, a falta de atendimento entre SAD e clube relativamente ao acordo parassocial para a recompra das ações por parte do clube. O clube defendia que tinha a possibilidade de recompra das ações em duas datas que foram definidas na altura da venda da SAD, por outro lado a SAD defendia que esses termos eram inválidos. Este desentendimento acabou nos tribunais, e em 2017 o Tribunal Arbitral do Desporto decidiu a favor da SAD, extinguindo assim a possibilidade de o clube recomprar as ações (Belenenses SAD, 2019).

No final da época desportiva 2017/2018 as relações chegaram ao ponto de rutura total, os acordos entre clube e SAD terminaram nessa mesma altura, levando o clube a criar a sua própria equipa Sénior iniciando nos distritais da AFL. A SAD teve de sair do Estádio do Restelo onde treinava e jogava, devido ao facto do estádio ser propriedade do clube. A SAD deparou-se com o facto de não ter instalações próprias, pelo facto de o protocolo de utilização das instalações do clube ter caducado a 30 de junho de 2018, o que levou a que esta sociedade fosse obrigada a alugar instalações, essas instalações acabaram por ser o Estádio do Jamor e os respetivos campos de treino. Ambas

as instituições cessaram todas as ligações que tinham a 30 de junho de 2018 (Belenenses SAD, 2019).

Foi então que a 1 de julho de 2018 fundou-se o B SAD como clube de futebol autónomo. O Tribunal da Propriedade Intelectual, decidiu a 29 de outubro de 2018 que a B SAD não podia utilizar o nome, emblema e símbolos do clube Belenenses (Belenenses SAD, 2019).

O Belenenses SAD atualmente tem várias equipas, uma equipa sénior, uma equipa sub-23 e várias equipas de futebol de formação. A sua equipa sénior milita na Primeira Liga de Futebol Profissional, a equipa sub-23 está na Liga Revelação e as equipas de formação em várias divisões distritais da AFL.

Visão, Missão, Identidade e Valores

Visão:

O Belenenses SAD tem como visão perfilar-se cada vez mais entre as melhores organizações de Futebol de Formação, nacionais e internacionais, com reconhecimento pela excelência na formação de atletas de alto nível, proporcionando aos atletas uma experiência enriquecedora e transformadora nas dimensões pessoal, social e profissional. A sua formação a iniciar-se nos petizes/traquinas e crescendo dentro da organização até chegar ao patamar mais alto do nosso futebol (Belenenses SAD, 2019).

Missão:

Formar atletas de acordo com a identidade e valores do Belenenses SAD, dando prioridade ao desenvolvimento global, ao nível desportivo, social e cultural (Belenenses SAD, 2019).

Permitir aos jovens com maior apetência para o Futebol acederem aos patamares de rendimento superior, criando todas as condições para atingir os níveis de excelência (Belenenses SAD, 2019).

Identidade:

Adquirir uma identidade ganhadora, desenvolvendo a atitude e a ambição determinantes para o sucesso, procurando sempre atingir o desempenho máximo (Belenenses SAD, 2019).

Ser ambicioso, procurar sempre atingir grandes objetivos, não esquecendo a humildade que tem de ser chave do sucesso. A ambição de chegar ao sucesso não pode acontecer sem atitudes e valores que regem a sociedade, a ética desportiva e o *fair-play* (Belenenses SAD, 2019).

Valores:

Os valores como a Humildade, Entrega, Esforço, Solidariedade, Companheirismo, Compromisso, Resiliência, Orgulho e Altivez, devem ser a bandeira que identifica todas as equipas dos vários escalões e de todos os quadros técnicos (Belenenses SAD, 2019).

É essencial que os pais percebam a identidade e os valores do clube e que saibam ter *Fair-Play* com as equipas adversárias (Belenenses SAD, 2019).

Organograma:

O Belenenses SAD pretende crescer progressivamente a sua estrutura organizacional em todas as áreas de forma a melhorar o seu funcionamento e atingir melhores resultados desportivos. A separação que ocorreu entre clube e SAD teve grandes consequências na estrutura organizacional, perdendo recursos humanos e materiais. A SAD teve de criar todos os processos de raiz nos escalões de futebol de formação e nas infraestruturas. A figura apresentada abaixo é o organograma de toda a estrutura do futebol (Belenenses SAD, 2019).



Figura 1. Organograma Belenenses SAD 2019/20

Nota: A Figura é de elaboração do Belenenses- SAD presente no Regulamento Interno 2019-20

O conselho de administração da SAD é presidido pelo presidente e pelos restantes administradores da sociedade (Belenenses SAD, 2019).

Existem departamentos que necessitam ser reestruturados para que haja uma melhoria e um crescimento global de toda a estrutura.

Como podemos verificar na figura 1 é no topo da hierarquia que estão concentradas todas as decisões, no qual está o Presidente. Logo abaixo na hierarquia está o Diretor Geral, que está ligado aos diversos departamentos, fazendo com que seja o responsável pela ligação de tudo o que acontece na SAD, ao Presidente. É o diretor geral que lida com todos os aspetos diários das equipas profissionais e dos escalões de formação (Belenenses SAD, 2019).

Existem departamentos que funcionam em ligação com todas as áreas (ou secções), como são os departamentos financeiro, jurídico, imprensa, segurança, instalações e prospeção (Belenenses SAD, 2019).

Segundo Pires e Lopes (2001) “(...) as decisões dos gestores da linha intermédia caracterizam-se, em termos operacionais, por aquilo a que se convencionou chamar funções de gestão ou fatores de desenvolvimento” (p.99).

Os vários profissionais dos diferentes departamentos, têm as suas funções bem definidas, no entanto, existe uma grande entreaajuda dentro da organização.

2.4. Contexto de natureza funcional

O departamento de futebol de formação foi criado na época 2018/2019, resultando da separação entre clube e a SAD. O clube é que detinha as escolas de formação. A SAD para cumprir os requisitos obrigatórios para participar nas Ligas profissionais foi obrigada a abrir o departamento de formação, apesar da sua criação ser um desejo. O departamento de formação foi criado em setembro de 2018.

MODELO ORGANIZACIONAL DA ENTIDADE FORMADORA

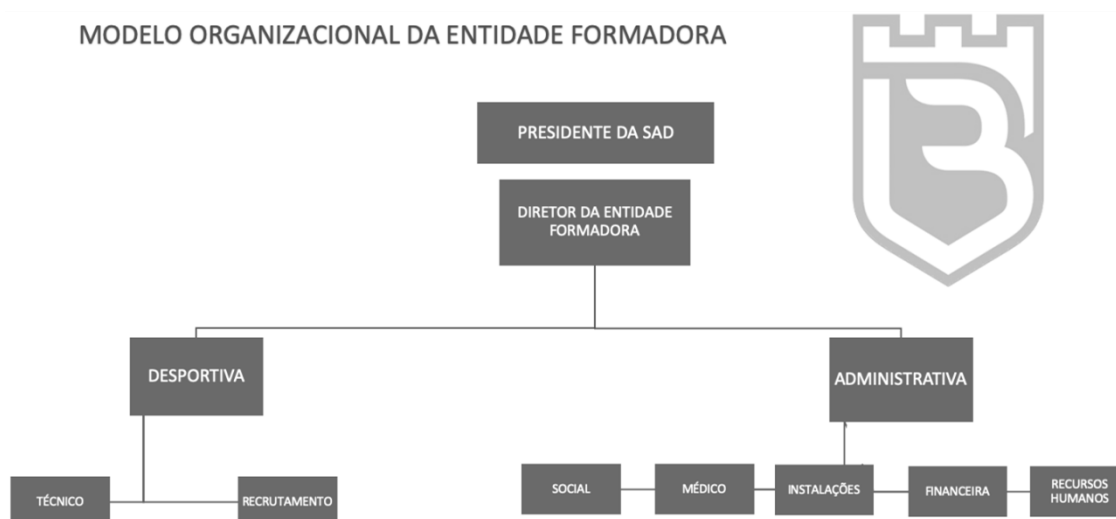


Figura 2. Organograma Futebol de Formação Belenenses SAD 2019/2020

Nota: A figura é de elaboração do Belenenses- SAD presente no Regulamento Interno 2019-20

O futebol de formação também tem uma estrutura pequena, que é liderada pelo coordenador da entidade formadora e pelo diretor administrativo, como é possível verificar na figura 2. O coordenador da entidade formadora é responsável pela coordenação técnica, ou seja, trabalha nas metodologias a implementar na formação, quer seja nos jogadores, treinadores, treinos e modelos de jogo. O diretor administrativo, juntamente com o diretor geral agilizam todo o processo de funcionamento do futebol de formação, nos vários níveis, logístico, humano, material e financeiro. O planeamento, organização e estruturação é responsabilidade do diretor administrativo.

No início deste processo o departamento de formação tinha uma grande incapacidade de planear, de dirigir, de definir estratégias/objetivos e de controlar de todas as atividades. Apenas estavam planeados os transportes e o policiamento para uma parte da época, a gestão dos fisioterapeutas era feita a cada duas semanas e a gestão dos espaços de prática era feita semanalmente. Havia demasiadas funções e tarefas a desempenhar e que acabavam por recair sobre duas pessoas. Este excesso é a causa principal para a incapacidade do departamento em gerir e planear a época.

O futebol de formação na época 2019/2020 teve perto de 100 jogadores, distribuídos por quatro escalões, duas equipas de benjamins, uma equipa de iniciados, uma equipa de juvenis e uma equipa de juniores. Os recursos-humanos só para o futebol de formação eram cerca de 10 pessoas. Em dias de

treino, o campo era partilhado por cerca de 50 jogadores que treinavam em simultâneo, mas com a devida divisão pelo escalão etário.

O departamento de formação funciona todos os dias da semana e ainda ao sábado e domingo de manhã.

Serviços:

O departamento de formação tem apenas uma modalidade, dividida em vários escalões etários. Estes escalões vão desde os 7 anos até aos 18 anos. O Belenenses SAD dispõe de uma equipa multidisciplinar que apoia a formação, permitindo que os jogadores sejam acompanhados por um médico, um nutricionista, um fisioterapeuta e pelos respetivos treinadores. Relativamente ao futebol, os jogadores dispõem de preparação física complementar, caso seja necessário, e os guarda-redes têm 2 treinos específicos por semana.

Os jogadores das equipas de benjamins, iniciados e juvenis pagam mensalidade, inscrição, exame médico e os *kits* de equipamento. Por outro lado, os jogadores da equipa de juniores apenas pagam exame médico.

O departamento organiza ao longo da época desportiva várias atividades e um evento. O departamento é responsável por organizar todos os jogos que decorrem em casa, reservar autocarro para a equipa de juniores, agilizar para as restantes equipas o processo de transporte junto dos pais e treinadores, entre muitas outras atividades. Organiza jogos-treino para as várias equipas fora ou em casa. Pontualmente, brinda os seus jogadores com alguns treinos em relvado natural. O departamento realiza um evento que se chama “Jogo de Encarregados de Educação”, que é uma iniciativa para o plano da ética.

Comunicação:

O Belenenses SAD está presente nas várias redes sociais (*Facebook, Instagram, Twitter*) e tem um *website*. A página do *Facebook* conta com cerca de 6.000 gostos, a página de *Instagram* tem mais de 8.200 seguidores e a página do *Twitter* tem mais de 1.300 seguidores. Nestas páginas o clube publica tudo o que se passa no clube nas várias equipas e faz promoção dos seus patrocinadores.

Instalações:

O Belenenses SAD não possui qualquer tipo de instalações desportivas, as instalações que utiliza em todo o seu funcionamento são alugadas. Esta situação foi o resultado da separação entre o clube e a SAD.

Com o cessar do contrato de utilização do Estádio do Restelo, a SAD viu-se obrigada a encontrar um local onde pudesse disputar os jogos oficiais, um local para treinar, como também os restantes espaços necessários ao funcionamento de um clube profissional (lavandaria, escritórios, balneários, armazéns).

A SAD ao utilizar instalações alugadas, que são públicas e que se situam no parque do Jamor, leva a grandes problemas/entraves ao funcionamento e crescimento da estrutura organizativa. Estes problemas/entraves acabam, algumas vezes, por castrar a obtenção de melhores resultados desportivos e financeiros das equipas.

No complexo do Jamor treinam todas as equipas da SAD (equipa sénior, sub-23 e formação). A equipa de sub-23 na época 2018/2019 disputava os seus jogos no Estádio do Real Sport Clube, em Massamá, em 2019/2020 disputava os seus jogos no Sindicato dos Jogadores, em Odivelas. Os escalões de formação treinavam e disputavam os seus jogos em Vila-Fria desde setembro de 2018 a setembro de 2019. Em setembro de 2019 a SAD consegue trazer todas as equipas da formação para o Jamor, para treinar e jogar nos campos do complexo.

A estrutura organizacional da SAD instalou-se totalmente no Jamor, com a exceção da lavandaria que é fora. Os fisioterapeutas também se instalaram no Jamor conseguindo assim prestar todos os tratamentos necessários e organizar o equipamento de fisioterapia para jogos e treinos. A SAD ainda ficou com dois gabinetes para as suas funções e um auditório onde são realizadas palestras para as equipas e onde se fazem as conferências de imprensa.

A mudança dos escalões de formação para os campos do complexo do Jamor não foi fácil. O contexto do Jamor trouxe outras condicionantes aos treinos e jogos. Os grandes problemas eram a nível de logística, com campos e balneários distantes, campo e armazém de material distantes, apesar de após

alguns meses houve mudança de campo e esta dificuldade do material ficou mais atenuada. Os problemas de logística foram sendo resolvidos pelo *staff*, treinadores e jogadores, o que levava, por vezes, a algum desgaste mental. Este desgaste mental de jogadores e treinadores dificultava ainda mais a obtenção de melhores resultados desportivos. Foram várias as soluções encontradas para diminuir ou eliminar estas dificuldades e é de enaltecer a época que estava a ser realizada, mesmo com todos os seus entraves.



Figura 3. Centro Desportivo Nacional do Jamor

Nota: O mapa é de elaboração do IPDJ presente no site do Centro Desportivo Nacional do Jamor

O Parque Desportivo do Jamor fica localizado em Oeiras, mais precisamente na Cruz Quebrada.

Os escalões de formação começaram a jogar e treinar no campo de Raguêbi a partir de Outubro de 2019 até fevereiro de 2020. É a partir desta altura que todas as equipas de formação treinavam no campo nº5 (figura 3) e

continuavam a disputar os jogos num dos campos de Raguêbi. A equipa de sub-19 disputaram os seus jogos todos no campo nº3. As equipas profissionais (equipa A e sub-23) treinavam no campo nº3 e nº4.

3. Realização da prática profissional

3.1. Conceção, funções e tarefas

O estágio teve como objetivo central, gerir o departamento de formação na época 2019/2020, em conjunto com o coordenador do departamento de formação. Toda a informação teórica mencionada anteriormente ajuda na contextualização de toda a experiência de estágio. Agora, é importante referir quais as funções, atividades e tarefas desenvolvidas durante o período de estágio.

Toda a prática profissional foi realizada no sentido de promover o desenvolvimento e crescimento da SAD, de forma sustentável, promovendo uma prática desportiva e formativa que ajudasse a transmitir todos os valores inerentes ao desporto (Augusto,2015)

As tarefas desempenhadas estiveram todas relacionadas com o futebol de formação. Tarefas ligadas às funções de vice-diretor administrativo, diretor da equipa de sub-19, dirigente nos vários escalões de formação e auxílio ao processo de certificação das entidades formadoras da FPF.

A atribuição de funções e tarefas foram sendo feitas ao longo dos meses e de acordo com as necessidades do departamento. Estas atribuições resultaram das capacidades demonstradas pelo estagiário nos meses anteriores ao processo de estágio, tanto ao coordenador do futebol de formação como ao diretor geral nas diferentes ações e reuniões, pelo que no início do processo de estágio eram muitas as funções e as tarefas a desempenhar.

A comunicação é o elemento essencial na gestão do desempenho (Petronel & Florentina, 2013), pelo que foram criadas várias vias de comunicação interna, de forma a que tudo se realizasse dentro dos prazos.

Foram entregues duas listas de tarefas a realizar ao longo dos meses, a primeira estava dividida por meses e a segunda dividida por dias da semana.

Tabela 1.

Distribuição mensal de tarefas

Tarefas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Inscrição de jogares	X	X				
Certificação da Entidades Formadoras		X	X		X	X
Receber mensalidades	X	X	X	X	X	X
Pagamentos de salários da formação	X	X	X	X	X	X
Desenvolver uma atividade para o Plano Nacional da Ética no Desporto						X
Acompanhar as equipas da formação	X	X	X	X	X	
Acompanhar a equipa de sub-19	X	X	X	X	X	X
Acompanhar a equipa de sub-23		X				
Desenvolver calendário da próxima época					X	X
Gestão das instalações	X	X	X	X	X	X
Levantamento de documentação AFL	X	X	X	X	X	X
Gestão de Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X
Desenvolver planos de patrocínio para a próxima época				X	X	X

Nota: Esta tabela foi elaborada pela coordenação do futebol de formação

A tabela 1 reflete todas as tarefas que regularmente têm de ser desenvolvidas. Esta tabela foi preenchida no início do processo de estágio, razão pela qual todos os meses encontram-se assinalados, apesar de ter havido uma interrupção na maioria das tarefas, durante a quarentena do covid-19. Estas tarefas estão diretamente ligadas às funções de estágio anteriormente mencionadas.

Tabela 2.

Distribuição das atividades a realizar por semana

Atividades	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Treinos Juniores		X	X	X	X		
Treinos Juvenis		X	X		X		
Treinos Iniciados		X		X	X		
Treinos Benjamins	X		X		X		
Documentação AFL					X		
Castigos					X		
Logística para treino	X	X	X	X	X		
Logística Jogos					X	X	X
Jogos Formação						X	X
Jogos Juniores						X	
Fichas de Jogo						X	X
Preparação dos campos de jogo					X	X	X

Nota: Esta tabela foi elaborada pela coordenação do futebol de formação

A tabela 2 indica quais as atividades desenvolvidas em cada dia da semana. Conseguindo cumprir esta distribuição semanal, tornava-se mais fácil, para a coordenação, melhorar as condições oferecidas a todas as equipas. Sempre que foi possível criar espaços temporais, estes foram utilizados para melhorar o serviço prestado e para trabalhar na certificação das entidades formadoras da FPF.

Um gestor tem como função, articular o funcionamento da estrutura, coordenar os sistemas, os recursos e supervisionar as pessoas e as equipas.

3.1.1. Vice-diretor administrativo do futebol de formação

A principal função no decorrer no estágio foi de vice-diretor administrativo da formação. Uma função que exigiu muito tempo e que fez melhorar às minhas capacidades de resolução de novas situações, tendo em conta toda a responsabilidade associada à mesma.

Sendo um dos gestores das várias equipas de formação, exigiu da minha parte algum conhecimento adquirido na vida académica e profissional. Este conhecimento permitiu-me adaptar rapidamente e conciliar a realidade do clube e da formação em específico.

Os desafios foram uma constante ao longo do tempo de estágio. Desafios ao nível técnico, logísticos (treino e jogo), relativos a infraestruturas e de cariz social.

Correio Eletrónico

Outra das atividades realizadas semanalmente era consultar a caixa do correio eletrónico da formação. Este é o meio de comunicação mais utilizado pela Associação de Futebol de Lisboa (AFL), pela FPF e pelos clubes. É, também, por este meio que muitos jovens contactam o clube para realizarem testes nas equipas de formação, assim como é através deste meio que se recebem propostas de estagiários para a formação.

O contacto mais frequente no correio eletrónico era a AFL, com vários comunicados, pedidos e informações. Era por esta via que se tratava de fazer vários pedidos, como por exemplo, a alteração no dia e hora de algum jogo do futebol de formação. Por esta via recebíamos, diariamente, informações relativas também à equipa de sub-23, que disputa a Liga Revelação. Ocasionalmente, era pedido para participar em reuniões, workshops e assembleias gerais da AFL.

Foi por esta via que se organizaram as jornadas em atraso de algumas das equipas da formação, que no início da época viram os seus jogos adiados por problemas administrativos. Foram, também, organizados vários jogos-treino e torneios entre clubes através do correio eletrónico e por via telefónica.

O clube quando pretendia convidar algum jogador de outro clube para vir treinar utilizava, na maioria das vezes o correio eletrónico para pedir autorização ao clube de origem. A SAD também recebia diversos contactos de clubes, no sentido de informar e pedir autorização para que um jogador pudesse ir treinar a outro clube.

Inscrições

Outra das tarefas inerentes à função do estagiário era a das inscrições de jogadores. As inscrições de jogadores e restantes agentes desportivos eram feitas pela plataforma online *SCORE*. Como vice-diretor administrativo, a minha função era recolher todas as informações e documentação necessárias para entregar tudo ao diretor administrativo para serem concretizadas as inscrições.

Para efetuar a inscrição de um jogador é necessário o jogador e o seu encarregado de educação preencherem o modelo de inscrição oficial da federação portuguesa de futebol (Modelo 2), ter o exame médico (efetuado), uma fotografia, alguns dados pessoais e a carta de dispensa para os casos dos jogadores que já estão inscritos por outro clube. Esta carta tem de ser pedida ao clube no qual o jogador está inscrito e esta deve ser solicitada pela coordenação, no caso dos jogadores que foram chamados pelo nosso clube ou pelo jogador caso este esteja a mudar por sua iniciativa.

Os processos de inscrições e transferências termina no último dia de fevereiro e é nesta altura que se efetuam alguns ajustes nas equipas da formação, a pensar no resto da época e nos anos vindouros.

Uma das tarefas a realizar todas as semanas, à sexta-feira, era a deslocação à AFL para levantar documentação, cartões de jogadores e agentes desportivos, para pagar multas e para pedir informações em relação aos valores de multas a pagar e para saber a fundamentação ou justificação para a aplicação das mesmas.

Era também às sextas-feiras que era publicado o mapa de castigos da AFL, sendo que tínhamos de estar atentos para o caso de haver algum jogador ou agente desportivo castigado.

Contabilidade

O Belenenses SAD cobra uma mensalidade aos jogadores das várias equipas, menos à equipa de Juniores. A este valor acrescenta-se o valor do *kit* de equipamentos no início do ano e o valor a ser pago pela inscrição e exame médico.

Estes valores eram muito importantes para o departamento, pois era a partir destas somas que se pagavam os ordenados aos vários treinadores da formação e aos fornecedores (equipamentos), pelo que uma gestão rigorosa era essencial para a sua sustentabilidade. Para isso foi elaborado um documento em *Excel* onde eram feitos todos os registos (primeiro em papel e depois via digital), tanto das mensalidades como dos equipamentos e inscrições.

Uma das vertentes a ter muita atenção em relação aos pagamentos das mensalidades dos jogadores, era o prazo de pagamento, uma vez que os pagamentos dos salários dos treinadores poderiam ser afetados pelos atrasos. Daí que o departamento tinha tudo registado para que fosse possível ter conhecimento permanente do saldo de caixa e os valores em dívida (e os devedores).

Se os prazos de pagamento fossem alargados, não seria possível cumprir com os prazos legais, para se proceder ao pagamento das remunerações do pessoal, o que provocaria graves problemas nas famílias e respetivos agregados familiares, onde se enquadram os trabalhadores do clube, face aos encargos financeiros assumidos e às despesas correntes das famílias.

Transportes

A nível dos transportes era essencial planear os seus *timings*. Ao longo do tempo de estágio apenas foi disponibilizado transporte para a equipa de sub-19 e uma vez para a equipa de sub-17 (juvenis). Era essencial planear o horário da concentração, o horário de saída e de chegada ao local do jogo, o tempo de viagem e com quanto tempo de antecedência se pretende chegar. O transporte era efetuado por um autocarro e tal como podemos ver no Anexo 1 tinha um planeamento feito para cada mês.

Planeamento

Foi desenvolvido, logo no início da época, o plano anual (macrociclo) de cada equipa (figura 4). Através do macrociclo foram criados os seus mesociclos (figura 5) e microciclos respetivos. Este planeamento é essencial e obrigatório para o processo de certificação e para se ter uma linha orientadora ao longo da época. Assim, é possível planear desde a época inteira até cada unidade de treino.

Data	Competição	Adversário	Casa/Fora	Hora	Local	Policionamento	Observações	Resumo
03/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
04/01/2020								- . - ()
05/01/2020	Campeonato	Rio Mouro A	(f)				8+J	Campeonato - Rio Mouro A (f), - (8+J)
06/01/2020								- . - ()
07/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
08/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
09/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
10/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
11/01/2020								- . - ()
12/01/2020	Campeonato	Sintrense C	(e)		Jamor		9+J	Campeonato - Sintrense C (e), Jamor - (9+J)
13/01/2020								- . - ()
14/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
15/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
16/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
17/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
18/01/2020								- . - ()
19/01/2020	Campeonato	Lourel B	(f)				10+J	Campeonato - Lourel B (f), - (10+J)
20/01/2020								- . - ()
21/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
22/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
23/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
24/01/2020	Treino				Jamor			Treino - , Jamor - ()
25/01/2020								- . - ()
26/01/2020	Campeonato	Mem Martins B	(e)		Jamor		11+J	Campeonato - Mem Martins B (e), Jamor - (11+J)

Figura 4. Macro ciclo

OS BELENENSES FUT, SAD – FORMAÇÃO												
2020	janeiro											
SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO						
30	31	01 Treino - , Jamor - ()	02 Treino - , Jamor - ()	03 Treino - , Jamor - ()	04 - . - ()	05 Campeonato - Rio Mouro A (f), - (8+J)						
06 - . - ()	07 Treino - , Jamor - ()	08 Treino - , Jamor - ()	09 Treino - , Jamor - ()	10 Treino - , Jamor - ()	11 - . - ()	12 Campeonato - Sintrense C (e), Jamor - (9+J)						
13 - . - ()	14 Treino - , Jamor - ()	15 Treino - , Jamor - ()	16 Treino - , Jamor - ()	17 Treino - , Jamor - ()	18 - . - ()	19 Campeonato - Lourel B (f), - (10+J)						
20 - . - ()	21 Treino - , Jamor - ()	22 Treino - , Jamor - ()	23 Treino - , Jamor - ()	24 Treino - , Jamor - ()	25 - . - ()	26 Campeonato - Mem Martins B (e), Jamor - (11+J)						
27 - . - ()	28 Treino - , Jamor - ()	29 Treino - , Jamor - ()	30 Treino - , Jamor - ()	31 Treino - , Jamor - ()	01	02						
03	04	Notas:				<table border="1"> <tr><td>CAMPEONATO</td></tr> <tr><td>TORNEIO</td></tr> <tr><td>JANISÁVEL</td></tr> <tr><td>TREINO</td></tr> <tr><td>JOGOS EM CASA</td></tr> </table>		CAMPEONATO	TORNEIO	JANISÁVEL	TREINO	JOGOS EM CASA
CAMPEONATO												
TORNEIO												
JANISÁVEL												
TREINO												
JOGOS EM CASA												

Figura 5. Mesociclo

Nota: As duas figuras foram elaboradas pela coordenação do futebol de formação juntamente com o estagiário

Para além de tudo o que foi mencionado anteriormente era também minha responsabilidade:

- Estabelecer ligação entre a direção/coordenação e o grupo de trabalho e treinadores;
- Resolver questões relativas à logística de funcionamento do departamento;
- Resolver conflitos pessoais entre funcionários do clube;
- Lidar com problemas disciplinares, de atitude e de conduta dos jogadores;
- Apoiar os jogadores, face aos seus problemas pessoais;
- Efetuar protocolos de colaboração e parcerias estratégicas;

- Coordenar e especificar os deveres e a atividade das equipas técnicas;
- Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na formação;
- Criar e desenvolver redes de contacto com outros clubes;
- Passar informações à coordenação, ao diretor geral e às equipas técnicas;
- Auxiliar a marcação do policiamento dos jogos;
- Captar mais jovens para o Estádio do Jamor;
- Presença assídua no Estádio do Jamor;
- Passar a mística do clube para os mais jovens;
- Captar mais pessoas para os jogos no Estádio do Jamor;
- Procurar *sponsors*;
- Procura fontes de receita;
- Gerir os recursos humanos na formação;
- Lidar e tratar dos assuntos dos Jogadores;
- Tratar de todos os assuntos associados aos Encarregados de educação;
- Espaços de prática;

3.1.2. Diretor/ Delegado ao jogo

Como referi anteriormente, duas das minhas funções eram de diretor (ou *team manager*) da equipa de sub-19 e delegado ao jogo nos vários escalões do futebol de formação. Além destas equipas consegui ter uma experiência na equipa de sub-23 como delegado de jogo e líder da comitiva, num jogo realizado em Guimarães para a 30ª Jornada da Liga Revelação, onde competiu contra equipas dos melhores clubes portugueses.

Uma das tarefas mais importantes a serem realizadas era a organização dos jogos em casa. Eram imensas as ações a realizar desde a organização da nossa equipa, à gestão dos espaços para a equipa adversário, para a equipa de arbitragem e de jogo para que todos tivessem condições de proporcionar um bom espetáculo desportivo aos espetadores.

Os contextos e as experiências são completamente diferentes dos sub-23 para os sub-19 (juniores) e ainda mais para os restantes escalões.

A equipa de sub-19 foi criada na época passada e competiu na II Divisão Distrital da AFL, a sua logística era grande, comparativamente aos escalões mais novos. O nível exigido para esta equipa requeria uma equipa técnica maior, com treinador, adjunto, fisioterapeuta e diretor de equipa. A logística era básica, era necessário material de aquecimento, equipamentos de jogo, bolas, placa de substituição, cartões dos jogadores, fichas de jogo, material individual de alguns jogadores (pertencentes aos sub-23), águas e alimentação para o pré jogo e para durante o jogo. Nas situações em que os jogos eram em casa era necessário (para além do que foi referido anteriormente) tratar do campo de jogo ao nível das bandeiras de canto, das redes das balizas e de entregar um lanche para cada elemento da equipa de arbitragem.

Nos escalões mais novos da formação a logística era diferente, era necessário tratar do material para o aquecimento dos jogadores (pines, cones, etc) e as bolas de jogo. Para além disso, era necessário nos jogos em casa colocar as balizas nos devidos lugares do campo e colocar as suas bandeiras. Além disso ainda era necessário coordenar a colocação da equipa adversária e da equipa de arbitragem nos respetivos balneários.

A equipa de sub-23 tem uma logística bastante similar à da liga profissional, na qual tem um técnico de equipamentos que prepara todo o material e está sempre presente nos jogos e nos treinos. O técnico de equipamentos gere juntamente com o diretor a logística da equipa nos vários contextos. O técnico de equipamentos é o responsável por preparar o balneário de acordo com os interesses dos treinadores e fisioterapeutas, é um processo que tem de ser feito com a devida antecedência.

O diretor de equipa é o elo entre treinadores e restante staff à direção. Tem a função de organizar e gerir as informações de cada um dos “lados”. Informações a vários níveis, desde transportes, locais de treino, horários e jogadores promovidos a treinar no escalão acima. O diretor tem de ter a capacidade de ajudar as equipas técnicas, nomeadamente ajudar o fisioterapeuta ou mesmo o técnico de equipamentos a organizar toda a logística, seja em dia de jogo, como em dia de treino, para que nada falte. O diretor tem de tentar suprimir ao máximo todas as necessidades dos jogadores,

treinadores e restante *staff* de forma a que consigam efetuar o seu trabalho da melhor forma possível.

A equipa de sub-23 é uma equipa que compete na Liga Revelação e que tem jogos um pouco espalhados pelo país e ilhas (Madeira), pelo que o planeamento é muito mais complexo e requer muito mais tempo. Pelo nível competitivo, os planos de viagem têm diversos momentos como podemos verificar no Anexo 2 e exigem, muitas vezes, estadias em unidades hoteleiras. Em todos os jogos fora de casa a equipa realiza em conjunto a sua última refeição antes do jogo, mas para isso é preciso planear o local e os horários como mostra o Anexo 3.

O diretor de equipa é o responsável que lidera a comitiva em jogos oficiais, como nos diz Almeida (2011), nas deslocações para torneios/estágios/jogos os *team managers* são os chefes de comitiva.

Os delegados do jogo, que no caso do Belenenses SAD eram os diretores das equipas, eram os responsáveis por toda a burocracia envolvente aos jogos. Este também devia comunicar com diretores de outros clubes para tratar da escolha das cores dos equipamentos de cada equipa, entre outras informações.

Em dia de jogo era necessário elaborar as fichas de jogo (Anexo 4) para entregar aos árbitros (na reunião pré-jogo) e sem elas os jogos não podem ser realizados. As fichas de jogo, desde os traquinas até aos sub-23, eram realizadas na plataforma online *SCORE*.

Na equipa de sub-23, para além da ficha de jogo, era necessário elaborar uma ficha, que se designa de *Line-UP*. O *Line-UP* era entregue ao adversário (o adversário entregava o seu) para que pudesse ser feito, pelo delegado da equipa da casa, um relatório de jogo completo, para entregar ao delegado da liga, à equipa de arbitragem, à equipa adversária e à comunicação social.

O delegado tem de estar presente na reunião pré-jogo (1h antes do jogo começar). Nesta reunião têm de estar presentes a equipa de arbitragem, os delegados de ambas as equipas, um delegado da liga, o responsável pelas forças de segurança, o responsável da polícia e o responsável pela equipa de

emergência. Esta reunião serve para comunicar quais os equipamentos que serão utilizados por ambas as equipas, cores dos coletes de suplentes, cores do equipamento dos apanha bolas (e a quantidade), número de elementos de prevenção e segurança, decidir se ao intervalo o campo deve ser regado ou não, entre outras informações. A reunião é comandada pelo delegado da liga e pela equipa de arbitragem.

Um diretor precisa de estar presente nos treinos das várias equipas para perceber se tudo está a correr bem. Ele é o responsável máximo nos treinos e nos jogos (exceto quando estão presentes pessoas da direção). Verificar se tudo está a ser utilizado de forma correta, se não falta material, se é necessária alguma alteração de material para as sessões seguintes, se o material está em condições para possíveis alterações ou aquisições (novo material).

3.1.3. Auxiliar no processo de certificação

O processo de certificação é muito complexo e mais à frente no relatório passarei a explicar todo este processo.

O Belenenses SAD como clube profissional, a disputar a I Liga profissional, tem vários critérios que tem de cumprir para conseguir o licenciamento para disputar esta competição. Para o licenciamento o clube necessita de ter futebol de formação certificado pela FPF. Nesta certificação o clube tem de obter, no mínimo, 3 estrelas, no entanto o objetivo interno foi atingir as 4 estrelas.

As minhas tarefas no processo foram muito variadas. Inicialmente, comecei por criar um documento relativamente à forma como o clube presenteava os seus jogadores, com boas notas na escola, e como ajudava os jogadores com notas baixas (os seus mecanismos de ajuda).

Depois fiquei com a função de criar e organizar um evento para o plano nacional da ética no desporto (PNED). Após a sua elaboração foi necessário adicionar os comprovativos para poder ser submetido para certificação e para ser aceite pelo PNED.

Após este processo surgiu a necessidade de criar um Código de Ética para o clube, facto esse que teve a total aceitação pela coordenação e direção. O código elaborado é constituído pelos seus objetivos, destinatários, a ética

desportiva e o compromisso com a ética desportiva (jogadores, treinadores, dirigentes e colaboradores, médicos e técnicos de saúde, pais e encarregados de educação).

A tarefa seguinte foi organizar todos os dossiers de treino das equipas. Esta atividade foi muito complicada, pois foi necessário organizar toda a atividade, de cada equipa, ao longo dos últimos 5/6 meses. A quantidade de material, por cada equipa, era gigante e era necessário estar organizado de acordo com o Manual da Certificação. Os dossiers de treino tinham de ser físicos e digitais, o que tornou a tarefa ainda mais complicada. Estes dossiers continham: plano anual (macrociclo), calendário competitivo, os respetivos plantéis, fichas de inscrição de cada jogador, avaliação qualitativa de cada jogador, dados de cada jogador, contatos, os mesociclos (mensal), microciclos (semanal e unidades de treino), convocatórias, relatórios de jogo, dados estatísticos dos jogos e fichas de presença (treino).

Outra tarefa solicitada foi juntar todos os exames médico-desportivos para serem organizados.

Fiquei responsável pela implementação e acompanhamento do critério 6 que se designa de “acompanhamento escolar, pessoal e social”. Para a implementação e monitorização do critério referido anteriormente, foi necessário pedir a cada jogador das equipas da formação as suas notas e respetivos horários. Com as notas pudemos verificar a frequência escolar e o sucesso escolar de cada jogador. Fiquei responsável por criar protocolos/acordos com as escolas para alguns jogadores dos sub-19 que tinham de treinar algumas vezes com a equipa de sub-23 e que os treinos eram de manhã, fazendo-os faltar a algumas aulas (tendo sempre a justificação). Estes protocolos nunca chegaram a se realizar devido ao aparecimento da covid-19. Foi necessário criar documentos onde agrupávamos várias informações da vida escolar dos vários jogadores da formação. Fiz o acompanhamento da vida escolar de todos os jogadores desde o início do ano letivo. Foram organizadas algumas ações de formação complementares para as várias equipas, mas não chegaram a se realizar, novamente devido à covid-19.

3.2. Problemas nas áreas de intervenção

Nos últimos anos, a FPF tem feito um esforço enorme para melhorar o processo de formação em Portugal. Foi então que surgiu o processo de certificação, de forma a melhorar a organização, o planeamento e a estruturação do processo de formação desportiva.

O Belenenses SAD definiu alguns objetivos para a sua formação, na qual o processo de certificação é obrigatório para obter o licenciamento para as competições profissionais. Relativamente à formação, a SAD pretende a médio-longo prazo:

1. Ser referência nacional e internacional a nível do futebol de formação;
2. Ter as suas equipas de juniores, juvenis e iniciados nos campeonatos nacionais;
3. Ser a principal fonte de jogadores para a equipa sénior profissional;
4. Ter jogadores a passar por todos os escalões até à equipa A;
5. Ser uma das escolas com maior número de jogadores a jogar nas ligas profissionais;

O processo de certificação da Federação Portuguesa de Futebol foi criado em janeiro de 2015. A sua criação surgiu da necessidade de dar resposta à legislação em vigor, Lei nº 28/98, de 26 de junho (revogada pela Lei 54/2017, de 14 de junho) que refere que só é possível efetuar um contrato de formação, na Federação, se o clube for um Entidade Formadora Certificada (FPF, 2019a).

Este processo, para além da vertente legal, tem outros objetivos, como avaliar, reconhecer e certificar a atividade das entidades formadoras em futebol ou futsal a jovens até aos 19 anos, para assim elevar os padrões de qualidade do processo de formação em Portugal (FPF, 2019a).

Uma entidade é uma “pessoa coletiva desportiva que garante um ambiente de trabalho, meios humanos e técnicos adequados à formação desportiva a ministrar” (FPF, 2019b, art 3º, p.4).

Uma entidade formadora é muito semelhante a uma entidade, no entanto tem objetivos diferentes. São entidades vocacionadas e com potencial

para formar jogadores para os mais elevados níveis competitivos, ou seja, para a sua equipa principal, como o seu principal objetivo (FPF, 2019b).

O artigo 4º do regulamento da certificação, define claramente que o processo de certificação pode ser aplicado a qualquer clube ou sociedade desportiva que pretenda registar contratos de formação desportiva na Federação Portuguesa de Futebol. No seu ponto 2, refere que o processo de certificação é obrigatório para as sociedades desportivas que participam nos campeonatos profissionais de futebol (FPF, 2019b).

O regulamento de certificação de entidades formadoras de futebol da FPF (2019b), define que o contrato de formação desportiva nos termos da lei é um contrato entre a entidade e o formando, que obriga a entidade a conceder uma formação adequada ao desenvolvimento das suas capacidades técnicas e à obtenção dos conhecimentos necessários à prática de futebol, sendo que o formando é obrigado a realizar todas as tarefas intrínsecas à sua formação.

O Manual de Certificação da FPF, estabelece quais os critérios necessários a preencher para a certificação da entidade (FPF, 2019b).

No processo da certificação de entidades é necessário ter os requisitos mínimos de acesso, que são as condições mínimas para que a entidade se possa candidatar a determinado nível de Certificação (FPF, 2019b).

Existem critérios obrigatórios na classificação associada a cada nível de certificação, que têm de ser cumpridos. Estes conjuntos de critérios estão definidos e identificados no Manual de Certificação (FPF, 2019b).

Os contratos de formação desportiva apenas podem ser registados por entidades formadoras com, pelo menos, 3 estrelas (FPF, 2019b).

O processo de certificação tem uma classificação que é feita pela pontuação global, que define a posição final da entidade no processo de certificação. Esta pontuação é a soma de todos os pontos obtidos na avaliação, pelo cumprimento dos critérios e subcritérios definidos no Manual, em conjugação com os requisitos mínimos de acesso e os critérios obrigatórios (FPF, 2019b).

A avaliação das entidades é feita por uma comissão, que tem a competência de avaliar, atribuir e cancelar a certificação da entidade (FPF, 2019b).

A certificação assenta na análise e avaliação do processo de formação de praticantes, tendo como base 9 critérios, aos quais foram atribuídos uma pontuação, relevando a importância de cada critério, que num total perfazem um total de 100 pontos (FPF, 2019a):

- Critério 1 – Planeamento Estratégico e Orçamento (7 pontos);
- Critério 2 – Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas (7 pontos);
- Critério 3 – Recrutamento e/ou Angariação (12 pontos);
- Critério 4 – Formação Desportiva (18 pontos);
- Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo (10 pontos);
- Critério 6 – Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social (12 pontos);
- Critério 7 – Recursos Humanos (16 pontos);
- Critério 8 – Instalações e Logística (10 pontos);
- Critério 9 – Produtividade (8 pontos);

No processo de certificação estão definidos 4 níveis diferentes: Entidades Formadoras de 5 estrelas, Entidades Formadoras de 4 estrelas, Entidades Formadoras de 3 estrelas e Escolas de Futebol de 2 e 1 estrela (FPF, 2019a).

As Escolas de Futebol estão vocacionadas para o incremento, ensino e desenvolvimento dos praticantes. Algumas destas Escolas de futebol conseguem criar condições para formar praticantes para os mais altos níveis competitivos (FPF, 2019b). É importante referir que as escolas de futebol têm alguns benefícios, designadamente têm direito a um mecanismo de compensação financeira no caso de transferência de jogadores, reconhecimento público do seu estatuto e podem aceder ao estatuto de entidade formadora (FPF, 2019a).

Para além das Escolas de Futebol, existem ainda os Centros Básicos de Formação de Futebol, que disponibilizam a atividade de futebol, com as condições mínimas de segurança e apoio/assistência (FPF, 2019b). Uma entidade que é CBFF tem dois benefícios que são: aceder a um mecanismo de compensação financeira; poder obter o estatuto de Escola de Futebol, cumprindo os requisitos obrigatórios definidos no Manual de Certificação (FPF, 2019a).

As Entidades Formadoras de 3, 4 e 5 estrelas têm benefícios a vários níveis, desde o mecanismo de compensação financeira, reconhecimento público do seu estatuto, possibilidade de efetuar contratos de formação desportiva e por último ter a possibilidade de participar nas competições nacionais, no âmbito do licenciamento (FPF, 2019a).

Os requisitos mínimos de Acesso ao Processo de Certificação são diferentes para os 4 níveis de Certificação, podem ser consultados no Anexo 5. Um dos requisitos mínimos da Entidade Formadora de 5 estrelas é ter 1 equipa feminina inscrita no *SCORE*, ou 20 praticantes inscritas no total dos vários escalões do clube o que não é obrigatório para os restantes níveis (FPF, 2019a).

O Manual de Certificação da FPF (2019a) define que os requisitos mínimos para ter a certificação de Entidade Formadora de 3 estrelas são:

- Mínimo de 3 equipas de futebol masculino inscritas no *SCORE*, nos escalões de juniores, juvenis, iniciados ou infantis, sendo 1 equipa por escalão;
- Mínimo de 1 equipa de futebol masculino inscrita no *SCORE* num dos escalões de petizes, traquinas e benjamins;

O processo de Certificação de Entidades formadoras é complexo, tendo 9 critérios base. Os critérios referidos anteriormente têm uma pontuação individual, sendo de extrema importância cada ponto que se possa obter. A complexidade do processo deve-se muito aos subcritérios dentro de cada critério. São estes subcritérios que levam algumas entidades a atingir os objetivos ou não. É de suma importância perceber o conteúdo de cada critério e os aspetos a ter em conta.

O processo de formação é uma atividade a longo prazo, por isso é necessário saber se a Entidade tem um conjunto de instrumentos para projetar e planejar a sua intervenção, bem como os recursos financeiros necessários (FPF, 2019a). Na figura 6 temos um quadro que resume todo o processo de certificação, com os requisitos mínimos de acesso, critérios obrigatórios e a pontuação global.

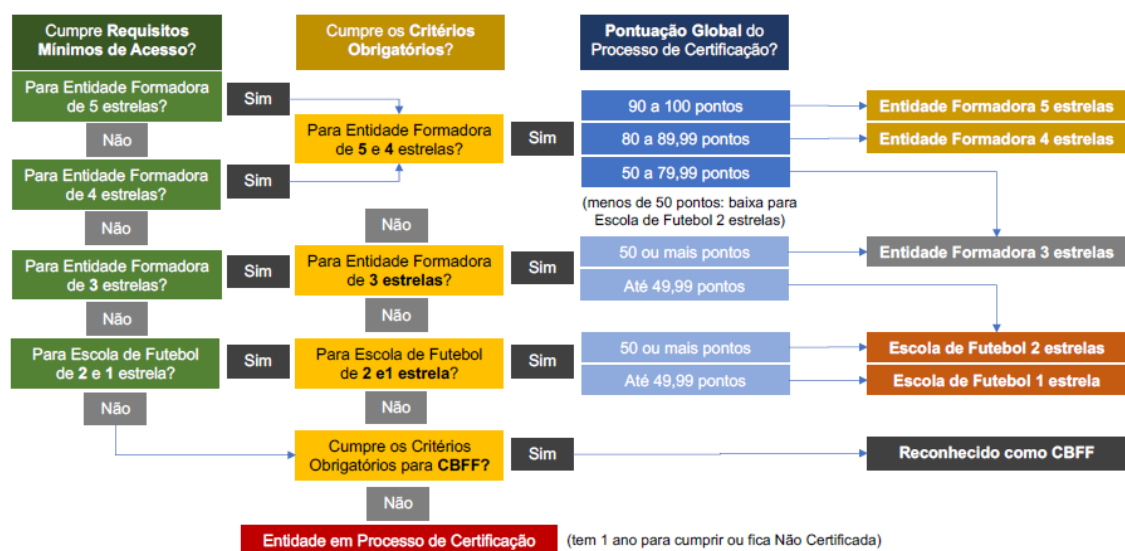


Figura 6. Quadro resumo do processo de certificação

Nota: A tabela é de elaboração da FPF presente no Manual de Certificação 2019/2020 – Futebol Masculino

O critério 1, Planejamento Estratégico e Orçamento, tem 3 subcritérios, a missão, a visão e os objetivos definidos pelo clube para a entidade; a Ética e Integridade, que é composto pelo Plano Nacional da Ética no Desporto, linhas orientadoras da Integridade e o responsável pela Ética e Integridade na Entidade e, por fim, o Orçamento. Todos os subcritérios têm diferentes pontuações, variando entre 1,5 e 3,25, e podem ser analisados no Manual de Certificação da FPF (2019a). Este mesmo manual indica quais os documentos que são necessários anexar para que a submissão seja aceite.

O critério 2 é referente à Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas, que contém 2 subcritérios, a posição da Entidade e do seu Diretor no Organograma do Clube e o subcritério relativo ao Manual de Acolhimento e Boas Práticas da Entidade. O posicionamento na estrutura organizacional retrata o grau de importância reconhecido. O Manual de

Acolhimento e Boas Práticas da Entidade é uma ferramenta estratégica de comunicação das Entidades para todos os intervenientes (FPF, 2019a).

O processo de formação de um jovem jogador tem duas fases cruciais, primeiro temos o recrutamento e/ou angariação e em segundo a sua formação propriamente dita. O recrutamento e/ou angariação fazem parte do critério 3, que tem como subcritérios, os recursos humanos com funções de recrutamento e/ou angariação, política e procedimentos de recrutamento e/ou angariação, ações de recrutamento de jogadores não-nacionais para os escalões de formação, proteção de menores, e equipas e jogadores: inscrições, registo e estrutura piramidal.

Este critério 3 tem uma pontuação alta (12 pontos), sendo um dos mais bem pontuados, o que acaba por demonstrar a extrema importância destes processos, a entidade tem de explicar a sua política e os seus procedimentos, com também referir o perfil e formação dos seus recursos humanos (FPF, 2019a).

O critério 4 vem no seguimento do critério anterior e é o critério mais valioso de todo o processo da certificação das entidades.

Este critério é relativo à Formação Desportiva, onde a entidade terá de apresentar as suas linhas orientadoras e as metodologias/ferramentas de planeamento e implementação, controlo e registo de todas as sessões. Os subcritérios deste critério são: linhas orientadoras, *dossier* de treino, articulação entre os escalões de formação e destes com o futebol sénior do clube e o nível de qualidade dos documentos da Formação Desportiva (FPF, 2019a).

O subcritério da articulação entre os escalões de formação e destes com o futebol sénior do clube é muito importante. É um processo complexo e difícil de gerir, pela necessidade de definir bem o plano de transição no clube e fazer um planeamento eficaz. Para este processo ser eficaz e eficiente é necessário realizar reuniões semanais de articulação/coordenação na entidade.

O subcritério relativo ao *Dossier* de Treino é crucial para se conseguir atingir a certificação. Este subcritério é muito rigoroso e obriga a um trabalho diário ao longo da época. Este *Dossier* é realizado individualmente para cada equipa e contém o plantel, calendário anual, unidades de treino, microciclos,

mesociclo, convocatórias, plano anual, presenças e relatórios de jogo. O dossier de treino deve ser igual para todas as equipas, ou seja, a sua estrutura deve ser padronizada, a que se acrescenta a supervisão constante do coordenador técnico no *dossier* de cada equipa. Possui também as fichas individuais com a devida avaliação qualitativa. Para além do referido anteriormente é importante referir que deve ter os objetivos formativos e de desenvolvimento dos jovens jogadores, acompanhado do respetivo processo de controlo (Milheiro & Oliveira, 2020).

O próximo critério é a base para que tudo o resto possa acontecer nas entidades. O critério 5 é o Acompanhamento Médico-Desportivo, este é deveras importante pelo fato do período de formação ser muito sensível, devido aos processos de crescimento e maturação. Estes processos requerem cuidados daí que precisam de ter supervisão médica, não só na terapêutica, como também no âmbito preventivo e acompanhamento continuado (FPF, 2019a).

Este critério tem como subcritérios, o departamento médico, o diretor clínico e demais recursos humanos, acompanhamento médico (inclui-se os exames médicos), acompanhamento de treinos e jogos e, por fim, os recursos/equipamentos do departamento médico (FPF, 2019a).

A formação de jovens jogadores, atualmente, não passa apenas pela formação desportiva, passa também pela formação académica, ou seja, tem de haver uma carreira dual. As Entidades necessitam de possuir uma estratégia bem elucidada em relação à carreira dual (desporto e escola). Esta estratégia deve promover a integridade e a formação pessoal e social dos jovens jogadores (FPF, 2019a).

Este critério 6 relativo ao Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social é crucial na formação dos jovens praticantes, daí ser um dos critérios com maior peso na pontuação geral. Dentro deste critério temos a formação escolar, acompanhamento da vida escolar, acompanhamento dos jogadores deslocados das suas famílias (a viver sob responsabilidade da entidade), formação complementar, apoio psicológico e, por fim, a carreira dual – enquadramento académico (FPF, 2019a).

Anderson e Miller (2011) indicam que 90% dos jovens jogadores que entram na carreira do futebol profissional em Inglaterra, não conseguem atingir o estatuto de profissional (citado por Mitchell et al., 2014).

Stambulova, Ryba e Henriksen (2020) mencionam que os atletas com uma dupla carreira, reconhecem que não é possível investir total e continuamente na escola e no desporto. Os jogadores precisam de encontrar o equilíbrio ideal entre escola, desporto, vida social e privada (Brown, Fletcher, Henry, Borrie, Emmett, Buzza & Wombwell, 2015).

O critério 7 é essencial, sem ele nada funciona, ou seja, sem recursos humanos qualificados o processo de formação desportiva não irá funcionar corretamente. São os recursos humanos que fazem a “máquina” mexer. A entidade deve ter uma política de ajuda para a melhoria contínua da formação dos seus recursos humanos. No critério 7 é necessário demonstrar quem é o diretor da entidade formadora, o diretor/coordenador técnico e treinadores, outros técnicos, staff administrativo e logístico. É necessário enviar os registos criminais de todos os recursos humanos que estão em contacto com os jovens, uma vez que esta fase de formação é essencial na vida dos jovens jogadores. A FPF (2019a) demonstra claramente a importância do critério referente aos recursos humanos no seio dos clubes ao atribuir ao mesmo 16 pontos, sendo o segundo critério com maior pontuação.

Para que o desenvolvimento da atividade de formação no clube seja apropriado é necessário que o clube disponha de instalações e de condições logísticas adequadas. Sendo o critério 8 do Manual de Certificação da FPF (2019a) Instalações e Logística. Que tem como subcritérios: campos de treino; vestiários e balneários; gabinetes/salas de trabalho; salas de reunião, estudo e formação; espaço para serviços administrativos; ginásio; alojamento para jogadores deslocados (a viver sob responsabilidade do clube); transportes; nível de qualidade das instalações.

E por fim o critério 9 do Manual de Certificação da FPF (2019a) que é referente à Produtividade. Os clubes precisam avaliar o seu desempenho a nível desportivo, assegurar que cumpre o seu propósito e identificar as áreas a melhorar. Para analisar a produtividade é necessário verificar vários subcritérios como: jogadores provenientes da formação do clube, que integram

a equipa Sénior A numa das últimas 3 épocas desportivas; jogadores com 3 ou mais anos de formação no clube, que integram a equipa Sénior A numa das últimas 3 épocas desportivas; proveitos com direitos económicos de jogadores provenientes da formação; jogadores nas seleções nacionais/distritais; jogadores com jogos em competições profissionais, nacionais ou estrangeiras; jogadores com jogos em competições de âmbito nacional e retenção de praticantes na modalidade, no final do seu processo formativo.

O processo de certificação nem sempre foi por níveis, este novo modelo por níveis permite regular e ajudar os clubes a melhorar o seu nível de qualificação, levando à melhoria da formação desportiva em Portugal (Vieira, 2020).

O Regulamento da Certificação prevê e regula diversas fases ao longo do processo, em primeiro lugar temos o registo, após concluído com sucesso o registo há um enquadramento inicial. Após esta fase complicada e demorada vem a autoavaliação, em que os clubes descrevem a situação real e atual da entidade, referente a cada critério e subcritério da certificação. Depois temos a visita técnica para validar/confirmar no terreno a situação descrita, esta validação/confirmação será revelada no relatório preliminar que é a fase seguinte. Este relatório preliminar resulta da análise da autoavaliação da entidade e da validação/confirmação efetuada durante a visita técnica. O relatório preliminar dá origem a outra fase, que se chama de Audiência de Interessados que serve para que os clubes possam contestar, questionar e/ou corrigir o que está mal, ou seja, as situações identificadas no relatório. E por fim temos o relatório final, que tal como o nome indica é a avaliação final que indicará à Comissão de Certificação da FPF qual a proposta de classificação final de cada entidade (Vieira, 2020).

O processo de certificação veio ajudar/orientar os clubes em várias áreas para assim aumentar o nível de qualidade do processo de formação. Uma das áreas que a certificação pretende contribuir é nos Recursos Humanos. Nesta área a certificação tem vários objetivos, um deles é a identificação das funções-chave e contribuir para a definição dos perfis mais adequados para essas funções, outro objetivo é o de aumentar o nível de

qualificação dos Recursos Humanos que trabalham no futebol de formação (Vieira, 2020).

Segundo Vieira (2020) o processo de certificação é importante para demonstrar aos clubes que o futebol de formação não deve ser um subdepartamento ou um departamento pequeno na estrutura do clube.

3.3. Dificuldades, resoluções e contextualização

Uma das grandes dificuldades sentidas ao longo do estágio foi a falta de reconhecimento que o clube era alvo. Muitas pessoas pensavam que o Belenenses SAD era só a equipa profissional e que não tinha futebol de formação. Daí surgia muitas barreiras a conseguir captar jovens, ter a presença dos encarregados de educação e conseguir treinadores. Todos estes problemas foram sendo resolvidos com o passar do tempo e hoje podemos ver que o trabalho da formação do Belenenses SAD é conhecido um pouco pelo país.

Outra grande dificuldade foi a gestão dos espaços de prática. Os espaços de prática eram muito reduzidos para as necessidades. Apenas disponhamos de um campo de futebol, no qual tínhamos muitas vezes 2/3 equipas a treinar ao mesmo tempo e, para complicar ainda mais a situação, não estava disponível todos os dias. O departamento trabalhou muito tempo para dar outras condições às equipas, conseguindo em fevereiro de 2020 mudar de campo e este estava disponível todos os dias da semana.

A maior dificuldade encontrada foi a dificuldade de se conseguir organizar os recursos humanos para se conseguir cumprir os prazos. Na maioria das vezes os prazos eram cumpridos, mas muito do trabalho era realizado nos últimos dias e sob pressão. Faltou planeamento das ações a realizar, principalmente no processo de certificação. Organizar um trabalho de uma época em três dias torna-se muito complicado. Tornava-se impossível de rever documentos criados para as diferentes competições e necessidades.

Na parte da logística houve muitas vezes falta de coordenação, sendo as tarefas feitas muito em cima da hora, fazendo com que os recursos humanos não fossem eficazes e eficientes. Isto aconteceu, muitas vezes por ter sido dado prioridade a determinadas ações em detrimento de outras.

O trabalho da SAD estava dividido entre o Jamor e o *Tagus Park*, dificultando o trabalho diário dos colaboradores. Para além do que foi referido anteriormente, a SAD dispõe de um reduzido número de recursos humanos, fazendo com que todos os colaboradores tenham uma sobrecarga de tarefas e funções. Mas é na dificuldade que se percebe o compromisso de cada um para com a instituição.

A distância entre a lavandaria e os locais de jogo e treino tornava os dias mais complicados e longos.

Uma dificuldade que era exclusiva da formação refere-se aos pagamentos das mensalidades. Estes pagamentos eram da minha responsabilidade e daí a dificuldade sentida, porque é preciso ter a mensalidade paga para treinar e jogar, mas havia sempre pais que tinham mensalidades em falta. O que nos levava, muitas vezes a ir falar com os jovens (ou dos pais) para chamar à atenção para a situação. A resolução encontrada para esta situação foi a proibição de treinar e jogar para os jogadores com mensalidades em atraso, mas aqui surgiu outro problema. Por vezes, os treinadores queriam estes mesmos jovens para estarem presentes nos jogos. Assim, quando esta situação se verificava era feita uma rápida conversa entre o treinador, o jogador e o diretor presente no treino para tentar ultrapassar a questão. Conseguiram-se resolver todas as situações relativas às faltas de pagamento até ao cessar dos treinos e jogos.

As dificuldades ao nível da certificação foram muitas, pois a falta de conhecimento específico deste processo era grande, mas com o passar do tempo o processo foi sendo estudado por toda a estrutura, para se poder resolver os problemas que surgiam. Muitas vezes, foram criados documentos em que não havia uma linha orientadora para o mesmo, nem havia algum exemplo para ajudar.

Inicialmente foi complicado lidar com o contexto, pois era me dado muito espaço para decidir e criar sozinho, no entanto, superei com sucesso os vários momentos de decisão a vários níveis. Esta capacidade de decisão foi crescendo ao longo do tempo, para a qual muito contribuiu a formação académica.

Por último, a dificuldade que estava sempre presente na vida da SAD era o conflito entre o Clube de Futebol “Os Belenenses” e o Belenenses SAD, dificultando muitas ações junto das instituições do futebol e não só.

3.4. Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário

Com a interrupção causada pela covid-19 apenas foi possível elaborar uma estratégia junto da instituição, no entanto foi possível realizar quatro cursos de formação específicos para a área do futebol nas vertentes de diretor, gestor, dirigente e gestão.

A estratégia proposta foi a elaboração de um inventário de todo o material existente, tanto material de treino, equipamentos de jogo e stock. Esta estratégia permitiu que soubéssemos quais os materiais em falta, que condições materiais o clube detinha de forma a gerirmos as atividades de acordo com as mesmas. Ao nível dos equipamentos e stock permitia-nos ter um controlo muito maior (objetivo), evitando qualquer tipo de faltas ou falhas.

O primeiro curso ainda se iniciou presencialmente, mas após o encerramento de todas as instituições o curso continuou em formato de ensino à distância (zoom). Este primeiro curso foi de Diretores das Entidades Formadoras, que teve uma duração de 24 horas e decorreu entre 4 de fevereiro e 31 de março de 2020 (Anexo 6).

O segundo curso já se iniciou durante a pandemia e também em formato de ensino à distância. Foi o curso de formação de gestores de equipas – *Team Manager*, com uma duração de 24 horas e que ocorreu entre 2 e 21 de abril de 2020 (Anexo 7).

O terceiro curso, intitulado de “Curso de formação inicial de dirigentes”, desenvolveu-se, igualmente, em formato de ensino à distância, teve uma duração de 45 horas e ocorreu entre 30 de março e 1 de maio de 2020 (Anexo 8).

E por último, o quarto curso, com a designação, “Curso de formação de organização e gestão de eventos desportivos”, com uma duração de 22 horas, ocorreu entre 28 de abril e 19 de maio de 2020, na modalidade de ensino à distância (Anexo 9).

Todos estes cursos foram pensados face à necessidade de me especializar mais em determinadas áreas. Os três primeiros surgiram pelo facto de serem três funções que foram executadas durante o estágio. O curso de diretor de entidade formadora foi uma necessidade que senti para ganhar conhecimento de todo o processo de certificação, pois foi uma das dificuldades sentidas ao longo do tempo. O segundo surgiu da pela necessidade em tornar-me mais capaz de dirigir uma equipa, com todas as suas condicionantes, e tornar-me um profissional especializado nesta área. O terceiro surgiu face às funções que desempenhava como dirigente da formação, por toda a responsabilidade que isso acarretava e pela vontade de tornar-me profissional, também nesta área. Muitas vezes, os diretores de equipa também são dirigentes, pelo que não fazia sentido não me especializar nestas áreas. O quarto curso foi uma oportunidade que surgiu para aprender mais um pouco sobre a organização e gestão de eventos desportivos, principalmente jogos de futebol, conseguindo assim deter ferramentas e aprendizagens para a organização de eventos em clubes ou empresas.

3.5. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido

No Belenenses SAD a avaliação e o controlo do trabalho desenvolvido era feita pelo coordenador do futebol de formação (orientador da instituição) e pelo diretor geral. A avaliação era feita nas várias reuniões entre o coordenador e eu, era uma avaliação muito simples em que me era indicado o que correu bem e menos bem, onde também me indicavam onde poderia melhorar e evoluir. O controlo era feito através do trabalho apresentado, dos resultados (não desportivos) e da análise *in loco* em treinos, jogos e reuniões.

Foi perceptível a evolução que ocorreu no departamento de formação ao longo dos meses, permitindo ao clube ter sempre um responsável da coordenação nos treinos e na maioria dos jogos. O meu contributo permitiu melhorar as condições proporcionadas às equipas, treinadores e restante *staff*.

As reuniões com a coordenação e direção permitiam refletir, discutir ideias e encontrar soluções para os problemas que surgiam. O contexto era muito desafiante, permitindo-me decidir e criar uma grande autonomia.

4. Conclusão

4.1. Principais conclusões

O aparecimento do covid-19 impossibilitou a continuação do processo de estágio no terreno, no entanto, o estágio continuou à distância. As minhas funções iniciaram-se oficialmente em janeiro e concluíram-se em junho, apesar de ter iniciado atividade no clube a 15 de setembro. Esta oportunidade que me foi proporcionada pelo Belenenses SAD foi importantíssima para adquirir experiência e conhecimento nas mais diferentes áreas. Foi uma oportunidade carregada de responsabilidade na qual evolui imenso e saio com a sensação de dever cumprido.

As funções desempenhadas exigiram um lado racional, mas, também, criaram-se laços afetivos. Ser um agente do Belenenses SAD exigiu responsabilidade e compromisso, afinal em muitas situações aquilo que fazia tinha implicações na forma como o clube era visto no exterior.

A possibilidade de interagir com pessoas e profissionais de excelência é um motivo de grande orgulho e satisfação. Foram estas pessoas que me ajudaram a perceber a realidade dos clubes e SAD's em Portugal.

O estágio foi um desafio constante, gerir uma SAD não é fácil, muito menos quando os recursos (humanos e financeiros) são poucos. Neste desafio foi-me dada a possibilidade de colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo dos dois anos de mestrado. A dura realidade encontrada levou-me à confirmação de que a gestão é uma atividade complexa e que para termos sucesso precisamos de estar sempre a aprender. Esta aprendizagem leva-nos mais longe, dá-nos a possibilidade de estarmos mais preparados para os diversos problemas.

As empresas com sucesso a nível empresarial caracterizam-se por conseguir produzir constantemente, novos conhecimentos ou obtê-los de fora da empresa. O passo natural após obter este conhecimento é passá-lo para toda a empresa (Ashouri, Boroumand & Darzi, 2015). Neste estágio procurei transportar novos conhecimentos para o clube e extrair outros, dentro da ideia de que ainda tenho muito para aprender para ser um profissional de excelência

e de que detinha alguns conhecimentos que poderiam ser utilizados dentro do clube.

Este estágio permitiu-me ter um conhecimento mais aprofundado sobre as SAD's, como elas são geridas e as suas especificidades. A gestão de uma SAD na vertente financeira é muito rigorosa, tudo tem de ser documentado e registado. As SAD's em Portugal têm um controlo muito grande por parte da FPF. As SAD têm problemas, necessidades e limitações muito específicas.

O departamento de futebol de formação fez o seu planeamento anual permitindo que houvesse cinco escalões, num total de 6 equipas, mas só foi possível construir plantéis para quatro escalões, num total de 5 equipas. O planeamento de um departamento de futebol de formação tem de ser feito com meses de antecedência, conseguir muitos jogadores para virem para um clube que ainda é pouco conhecido não é fácil. Relativamente às atividades, inicialmente houve falta de coordenação e de comunicação, tornando as tarefas ainda mais complicadas, tendo resultado numa sobrecarga de trabalho, sem ser informado das situações. O planeamento das atividades do fim-de-semana tem de ser delineado de uma forma geral no início de época e depois mais especificamente uma semana antes. Muitos dos problemas relativamente às atividades eram causados pelas instalações, mas que poderiam ser facilmente resolvidos se houvesse um planeamento e uma comunicação mais efetiva.

Tal como Pires e Lopes (2001) referem que o gestor tem de ter a capacidade de analisar e decidir em função do seu contexto. Um contexto de treino não é igual a um contexto de jogo, existem regras a cumprir nas duas situações, no entanto em treino a entidade que regula é o clube, em jogo a entidade de regula é AFL ou a FPF.

Foi possível perceber que muitas vezes os investimentos realizados em jogadores jovens são feitos com a perspetiva de que no futuro terão altos retornos. Segundo Carravetta (2006) o futebol ocupa no mundo dos negócios e na nova indústria do entretenimento uma posição especial, daí estes investimentos.

Este estágio foi importante para perceber as condições necessárias no processo de organização de um jogo de futebol, a complexidade de gerir um

departamento, como é o de futebol de formação, e como fazer face aos problemas que surgem constantemente nas organizações de desporto.

Estes meses de estágio foram, realmente, importantes para perceber que para ter sucesso é necessário estar em permanente contacto com as técnicas de trabalho mais recentes, sendo imprescindível a especialização e a formação constante dos recursos humanos. As organizações precisam de inovar e modernizar-se, este processo não deve estar assente numa só pessoa, todos podem e devem ajudar. Tal como refere Moreira e Freitas (2009), a criatividade é uma alavanca para diversas soluções, daí entra a importância de haver reuniões com todos os departamentos e cada um ter espaço para dar a sua ideia.

Ao nível da gestão de recursos humanos foi possível perceber que é preciso ter a capacidade de unir toda a equipa para o mesmo objetivo. É preciso dar espaço à opinião de cada colaborador para que o clube esteja cada vez mais preparado para o futuro. O gestor tem de tentar sempre antecipar ao máximo o futuro. Num clube de futebol em que o sucesso é avaliado pelos resultados desportivos, os conflitos são muitos, para isso é necessário gerir as expectativas de cada um. Durante o período de estágio houve algumas situações de conflito que foi necessário intervir, apelando à responsabilidade de cada um e ao sentido de grupo.

No departamento de futebol de formação os recursos humanos são poucos, o que facilitou a sua gestão. Gerir treinadores, fisioterapeutas e técnicos de equipamentos, em simultâneo, nem sempre foi fácil, no entanto, o processo foi evoluindo com o passar do tempo, tendo-se chegado a uma situação em que todo o grupo estava focado a trabalhar para o mesmo objetivo. Foi possível compreender que a abordagem com cada pessoa é diferente, a atenção tem de ser consistente com todos os recursos para que haja bom ambiente e respeito.

A gestão de espaços foi sem dúvida o segundo maior problema, gerir espaços públicos nunca é fácil e estar dependente destes é ainda mais complicado. Os espaços de treino e jogo foram sendo geridos semanalmente. Nunca foi possível controlar os espaços com mais do que 2 semanas de antecedência. O Jamor por ser público tem regras, nas quais existem

instituições e federações que têm prioridade total na reserva dos espaços, o que impossibilitou muitas vezes alargar horários e alguns treinos. Alguns treinos tiveram de ocorrer num campo não destinado a treinos de futebol, mas tudo foi feito para dar as melhores condições aos jogadores, treinadores, pais e restante staff. Após algumas dificuldades foi encontrada uma solução entre o clube e o Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) para a realização dos treinos semanais com a carga horária necessária. O campo nº5 do Centro Desportivo Nacional do Jamor foi o escolhido. Foi necessário algum investimento por parte do IPDJ, para a colocação de iluminação que permitisse a realização dos treinos noturnos. Após este processo estar concluído, a gestão dos espaços tornou-se muito mais fácil e acessível a todos os intervenientes.

Relativamente à AFL, foi possível perceber toda a burocracia necessária para as competições, equipas, jogadores, treinadores e restante *staff*. Muitos dos contactos da AFL foram realizados por correio eletrónico, que era constantemente verificado, de forma a tratar da burocracia dentro do prazo e caso necessário contactar a mesma. Foi importante perceber os *timings* dos processos e perceber que é preciso separar o essencial do dispensável.

Os clubes profissionais precisam de estruturas apetrechadas com profissionais muito competentes nos diversos departamentos. Foi possível verificar tudo o que é necessário para competir profissionalmente, tanto a nível do clube, como dos licenciamentos. Os departamentos financeiros, recursos humanos, jurídico, administrativo, secretaria são essenciais para que se reúnam todas as condições para o desenvolvimento do clube dentro da competição.

No geral, o auxílio à creditação da FPF foi sem dúvida o objetivo mais complicado e trabalhoso, afinal foram cerca de 6 meses a trabalhar neste processo, uma vez que foi necessário muito estudo para enquadrar todo o processo em documentos. A creditação da FPF é um processo que tem vindo a desenvolver-se e que é muito rigoroso, obrigando o clube a alocar muitos esforços. Documentar toda a época desportiva, organizar todos os documentos, redigir novos documentos, criar de base novas normas, não é nada fácil, os critérios deste processo são rigorosos e são avaliados por um

grupo de avaliadores, que analisam os clubes presencialmente, e pelos documentos apresentados na plataforma da certificação. O auxílio neste processo permitiu-me obter a noção do que é necessário para ser uma entidade formadora e levou-me a realizar o curso de formação de Diretores das Entidades Formadoras da *Portugal Football School*. Neste curso obtive todo o conhecimento teórico relativamente a este processo, embora já tivesse obtido algum no desempenho das minhas funções.

Um clube como o Belenenses SAD precisa de definir muito bem quais são os seus objetivos (metas), qual é a sua situação e o seu contexto, quais são as suas estratégias e como irá controlar a sua atividade. O clube precisa de começar por perceber muito bem qual é a sua situação atual para atuar de acordo com ela, ou seja, potenciar ainda mais os pontos fortes e melhorar os pontos fracos, percebendo quais são as suas ameaças e as suas oportunidades. Ao nível dos objetivos, o clube tem eles muito bem definidos, mas falta traçar quais são as estratégias. A estratégia pode ser vista como o caminho a percorrer para que os objetivos sejam alcançados, não basta escrever num papel, é preciso efetivamente pô-lo em prática, começar a percorrer esse caminho, sem nunca esquecer quais são os objetivos. Por fim, a instituição precisa de criar os seus métodos de controlo de toda a sua atividade. O controlo é sem dúvida umas das funções essenciais do gestor do desporto.

O clube não deve olhar para o departamento de futebol de formação como uma despesa, algo que foram obrigados a criar. Deve sim, perceber que o futebol de formação é o futuro dos clubes. Afinal o sucesso do desporto de elite depende do desenvolvimento de talentos (Relvas et al., 2010). Para isso é preciso criarmos equipas multidisciplinares qualificadas, conjuntamente com programas educacionais, com uma estratégia de gestão e de desenvolvimento (Oprean & Oprisor, 2014). Afinal o futuro dos praticantes depende em grande parte da qualidade da sua formação desportiva e é aqui que os clubes têm de apostar.

É fácil perceber que o futebol de formação em Portugal tem tido um vertiginoso crescimento, para muitos dos clubes passou a ser algo essencial à sua existência. Muitos dos clubes portugueses têm dificuldades financeiras,

pelo que o futebol de formação pode ser uma excelente ajuda para o crescimento do clube, tanto ao nível financeiro como desportivo. Financeiramente através das possíveis vendas de jogadores da sua formação, como também pela capacidade de formar jogadores que possam integrar o plantel da equipa sénior, evitando assim a necessidade de comprar muitos jogadores fora, levando a uma sustentabilidade e continuidade da modalidade e do clube. Desportivamente os clubes podem formar jogadores com a identidade do clube, reduzir a média de idades na equipa sénior, formar jogadores com muita qualidade, para elevar assim o nível competitivo das suas equipas, levando o clube a crescer e a alcançar cada vez melhores resultados.

A transição dos praticantes do futebol de formação para o futebol sénior é muito complexa como já referi anteriormente, mas é essencial o clube apostar em estratégias que permitam aos praticantes estar mais preparados para as mudanças. É essencial que os praticantes tenham a capacidade de lidar e superar as dificuldades e as exigências (Morris et al., 2015). Durante o período de estágio presencial foi possível analisar as maiores dificuldades sentidas pelos jogadores na sua transição, como também foi notório a falta de estratégias que o clube apresentava.

Uma possível estratégia era a integração de alguns membros das equipas técnicas do futebol de formação nas equipas técnicas do futebol sénior, para que houvesse uma ponte que ligava as duas partes. Estas pessoas iriam quais eram os níveis exigidos para o futebol sénior, perceberiam o que era necessário melhorar em cada praticante e em cada equipa (sistema de jogo, movimentos, etc).

Um diretor de equipa tem de ser capaz de fazer uma boa gestão da informação, ou seja, têm de ser capazes de captar o máximo de informação possível, para que depois possam filtrar a informação e encaminhar para os diferentes departamentos, equipas, equipas técnicas, praticantes, staff ou direção. O diretor de equipa tem de gerir conflitos e expectativas, perceber quais são os problemas que existem, quais as necessidades (Almeida, 2011), lidar com problemas disciplinares e apoiar os jogadores.

O diretor de equipa faz a coordenação de todas as atividades relativas à equipa e aos jogadores. Esta minha função permitiu criar uma dinâmica na

equipa onde todos puderam concentrar as suas forças no seu trabalho, sem barreiras ou problemas.

Dinamizar os escalões de formação foi um objetivo muito trabalhoso que acabou por ser alcançado, conseguimos aumentar o número de jogadores, como também aumentar a competitividade dentro das equipas e assim aumentar a qualidade das equipas. Muito do trabalho desenvolvido ao longo dos dois meses de estágio presencial foi para o desenvolvimento da nossa formação, cativando assim os jogadores a permanecerem no clube e trazendo novos jogadores interessados em fazer parte deste clube.

O objetivo relativo a cativar novos patrocinadores não foi possível alcançar pela situação da pandemia, ainda nos dois meses de estágio presencial foram trocadas algumas ideias com o coordenador, ao nível do tipo de marca que procurávamos, que setor interessava mais, quais as vantagens que procurávamos num parceiro, que vantagens íamos oferecer, etc. Foi uma área que procurava aprender um pouco mais e ganhar alguma prática, mas assim não foi possível.

Uma das grandes conclusões que retiro deste estágio, é de que o sucesso ou insucesso do clube, é definido pelos resultados da equipa principal. Se os resultados desportivos da equipa principal forem positivos, o clube tem uma maior capacidade de gerar mais recursos, maior atenção, maior disponibilidade e uma maior interajuda entre todos. Passa a haver maior interesse de parceiros e adeptos no clube e na formação inclusive.

Por fim, é de louvar os esforços feitos por toda a estrutura organizacional, que com poucos recursos humanos apresentou um trabalho excecional, sempre com muito brio e empenho, num clima de muita entreaajuda entre todos os colaboradores, levando-me, muitas vezes, a ajudar o clube noutras áreas, pela capacidade do clube em fazer-me sentir parte integrante de todo o clube, não apenas na formação.

4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção

A análise e a reflexão a ser feita do contexto inicial e do contexto que o clube tinha no fim do período de estágio é importante para perceber o

contributo, os efeitos e as consequências da minha intervenção. É através deste processo que poderei ficar com a noção do que consegui melhorar e implementar, do que é necessário melhorar e do que é necessário tomar mais atenção.

Esta oportunidade permitiu-me conhecer como é que funciona um clube de futebol profissional e as especificidades de uma SAD. Assim, tive a possibilidade de aprender a gerir um departamento de futebol de formação de um grande clube, nas suas diversas áreas. O trabalho desenvolvido no futebol de formação permitiu-me cimentar e aplicar alguns conhecimentos adquiridos no mestrado.

Ao nível do contexto inicial foi possível perceber que estruturalmente o departamento de formação tinha uma boa gestão tendo em conta a sua realidade, no entanto, deparei-me com a necessidade de tornar os processos mais eficientes, mais rigorosos e eficazes. Tornei possível a existência de um controlo diário dos treinos das equipas e do desempenho de todos os colaboradores, tornei a formação mais apelativa para todos, apoiei os jogadores, tornei a logística muito mais eficaz, potencieei a organização da equipa de sub-19 ao nível dos jogos. Foram muitas ações que consegui colocar em prática, que ajudaram todo o departamento. Estas ações foram realizadas ao longo dos dois meses de estágio presencial e dos restantes meses de estágio à distância.

Além do que foi referido anteriormente, foi possível, através da minha inserção na gestão do departamento, haver um registo e controlo de muitos procedimentos, seja o registo das mensalidades, dos equipamentos, do material, entre outras atividades. O meu apoio permitiu ao departamento de formação organizar todo um processo de certificação com material de toda uma época, como também na criação de documentação necessária para a mesma.

Esta experiência permitiu-me perceber que é importante dar aos colaboradores todas as condições para que possam desempenhar as suas funções, nas melhores condições. Havendo abertura às sugestões e às discussões, o departamento consegue estar sempre num processo de evolução e de melhoria contínua, os colaboradores ficam mais satisfeitos e isso

leva a uma maior interação e a um maior sentido de responsabilidade para com a instituição.

A monitorização de todo o processo permite-nos fazer uma análise detalhada, que nos permite avaliar os pontos fortes e pontos fracos do nosso departamento. Estes pontos fracos têm de ser “atacados”, de forma séria, para solucioná-los sem descurar o que está a ser feito da melhor forma. E foram muitos os pontos que foram sendo fortalecidos e solucionados ao longo do tempo, no entanto, teria sido mais interesse avaliar a diferença entre o contexto inicial e o final, e verificar tudo o trabalho que foi possível desenvolver na instituição.

Saio desta experiência de estágio com a sensação de que a mesma foi muito benéfica para mim, assim como para o Belenenses SAD. O estágio na SAD permitiu-me obter um maior conhecimento específico da área da gestão de organizações, tendo experienciado inúmeras situações. Fico com a sensação de que contribuí muito para a melhoria da organização, do planeamento e do controlo na SAD.

Este estágio, por outro lado, despertou um elevado interesse em continuar nesta área e de continuar a especializar-me. É um setor que não é fácil encontrar uma primeira oportunidade, no entanto, quando se consegue é bastante viável e é rico em potencialidades. O setor dos clubes apesar de ser desenvolvido, ainda necessita de alguma evolução e inovação, daí o meu interesse em continuar neste setor, sabendo que existe ainda muito para aprender e evoluir.

4.3. Limitações

Durante o período de estágio realizado no departamento de futebol de formação do Belenenses SAD, houve algumas limitações, mas sem dúvida que a maior de todas ocorreu a partir de março, com o aparecimento da pandemia do COVID-19. A pandemia levou à suspensão de todas as atividades realizadas no departamento, o que naturalmente causou muitas dificuldades para garantir uma experiência profissional ainda mais rica, do que até então. Esta situação leva a uma forte incerteza para o futuro próximo, pelo facto de não se conseguir perceber qual será o impacto na atividade e na gestão da SAD.

A pandemia confinou toda a estrutura em casa, o que tornou o processo de certificação das entidades formadoras mais complicado, levando à sobrecarga de trabalho todos os colaboradores presentes neste processo.

Uma das limitações sentidas ao nível do departamento é a falta de recursos humanos, financeiros e materiais. Esta falta de recursos levou à sobrecarga de trabalho, tornando o trabalho menos eficaz. A falta de recursos humanos e financeiros impossibilitou o departamento de alcançar patamares de excelência ao nível da sua organização. A pandemia mostrou que esta falta de recursos torna todo o trabalho mais complicado e deixa o departamento muito vulnerável. Ficou claro que o departamento necessita de um investimento mais substancial, adaptado às suas necessidades, permitindo alguma capacidade para resistir a situações adversas, como é o caso da pandemia que nos está a assolar.

Outra das limitações é o facto da formação do Belenenses SAD ainda não ser reconhecida a nível nacional, dificultando muito o recrutamento de jogadores e treinadores, a angariação de novos jogadores e procura de novos patrocinadores para a formação.

Os problemas que surgem das más relações entre o clube fundador e a SAD dificultaram, em alguns momentos, a organização de jogos e os processos na AFL e na FPF.

A limitação das instalações foi uma constante ao nível dos treinos e dos jogos. Esta limitação foi, sem dúvida alguma, a mais complicada de gerir até março. Limitou muito o tempo de treino e a qualidade do mesmo, levou ao descontentamento de todos os intervenientes e levou ao baixo rendimento desportivo de algumas equipas.

4.4. Perspetivas e sugestões de melhoria

Após o término do estágio as perspetivas eram boas, foi-me proposto continuar a exercer funções no Belenenses SAD no departamento de formação, no entanto, após algum tempo foi-me comunicado pelo clube que não poderia continuar, devido aos elevados prejuízos decorrentes da pandemia do COVID-19, quer da época passada, quer da presente época.

As perspetivas de futuro é continuar a trabalhar no futebol na área da gestão do desporto, seja como *team manager*, diretor administrativo ou diretor do futebol de formação.

As sugestões de melhoria para a instituição, no geral e em específico para o departamento do futebol de formação, são inúmeras, que sendo reformadas permitirão ao clube potenciar toda a sua organização e gestão. Assim, poderia ter uma organização e gestão otimizada, permitindo ao clube alcançar mais e melhores resultados desportivos e financeiros.

Em geral, a instituição necessita de planejar as épocas com maior antecedência, necessita de começar a trabalhar nos eventos e nos jogos com maior antecedência, por forma a conseguir uma melhor organização e evitando problemas de última hora que levem a algum estresse da equipa. O planeamento da época com maior antecedência permitirá, além do referido anteriormente, compor plantéis para as várias equipas com maior rigor e com a participação da equipa técnica e permitirá a potenciação dos vários processos decorrentes da pré-época.

Tendo mais tempo, o planeamento pode ser mais específico e mais rigoroso. O tempo é essencial para uma maior e melhor divulgação dos treinos de captação, para captar mais miúdos (e com isso maior qualidade) e para convidar mais jogadores para tornar os plantéis mais fortes. É necessário cumprir com o planeamento e evitar muitas mudanças a meio da época, que só prejudicam a organização e gestão da equipa/clube.

É necessário apostar num departamento de marketing mais desenvolvido, que consiga criar mais conteúdos, ações de merchandising e ações de relacionamento entre os adeptos e os jogadores. Com isso vai aproximar os adeptos da equipa, promovendo um apoio mais forte e apaixonado. O clube, pelo facto de ter poucos sócios, necessita de investir muito neste departamento. É este departamento que irá potenciar uma maior fidelização dos seus sócios, como também irá potenciar a capacidade do clube em captar novos sócios. A força de um clube são os seus sócios e simpatizantes e é nesta parte que o Belenenses SAD tem de melhorar.

Ao nível da estrutura organizacional, seria muito benéfico que todos os elementos se pudessem reunir após cada jogo em casa. Esse encontro iria

permitir que houvesse um espaço para a discussão de ideias e soluções para o que há a melhorar, nomeadamente no que concerne a problemas que surgem, como também da melhoria das ofertas disponíveis para os seus associados, levando a uma maior fidelização.

Em termos da preparação das épocas das equipas de futebol de formação, é necessário encontrar fornecedores de equipamentos, que cumpram com os prazos estipulados e que sejam rigorosos na qualidade do material, evitando assim a insatisfação dos encarregados de educação a vários níveis. É necessário executar a recolha dos pedidos com maior antecedência, evitando o acumular de pedidos e conseguindo mais tempo, melhorando assim a sua organização e entrega.

5. Referências

- Almeida, C. (2011, outubro). *O gestor operacional de futebol na organização do grupo FC Porto- Estudo de caso do team manager do FC Porto - futebol, SAD* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade do Porto. Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56990/2/Dissertao%20Carlo%20Almeida.pdf>
- Ashouri, T., Boroumand, M. R., & Darzi, A. F. (2015). The condition of knowledge management in sport organizations. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 970-976. http://european-science.com/eojnss_proc/article/view/4303
- Assembleia da República (2007). Lei n.º 5/2007 de 16 de janeiro, Diário da República: I série, n.º 11. <https://data.dre.pt/eli/lei/5/2007/01/16/p/dre/pt>
- Assembleia da República (2017). Lei n.º 54/2017 de 14 de julho, Diário da República: I série, n.º 135. <https://data.dre.pt/eli/lei/54/2017/07/14/p/dre/pt>
- Augusto, P. M. (2015). *Perfil dos dirigentes desportivos de futebol não profissional - Um estudo de caso sobre os dirigentes desportivos do distrito de Lisboa* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade de Lisboa. Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/8643/1/Perfil%20dos%20Dirigentes%20Desportivos%20de%20Futebol%20N%c3%a3o%20Profissional%20-%20Doc%20Final%20-%20Pedro%20Augusto%20-%20Altera%c3%a7%c3%a3o.pdf>
- Belenenses SAD. (2019). *Regulamento Interno Belenenses Futebol, SAD 2019-2020*.
- Brown, D. J., Fletcher, D., Henry, I., Borrie, A., Emmett, J., Buzza, A., & Wombwell, S. (2015). A British university case study of the transitional experiences of student-athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 78–90. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.002>.

- Carravetta, E. (2006). *Modernização da gestão no futebol brasileiro: Perspetivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Porto Alegre: AGE Editora.
- Correia, A. (2019). Estratégia: Direcionar a intervenção no desporto. In A. Correia, & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do desporto - Compreender para gerir*, (1st ed., pp. 385-404). Lisboa: Edições FMH.
- Decreto-lei n.º 10/2013 de 25 de janeiro. Diário da República: I série, n.º 18. Presidência do Conselho de Ministros. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10/2013/01/25/p/dre/pt>
- Dugalić, S., & Lazarević, S. (2016, junho). *The impact of sports manager education on sport transition: An exploratory study* [Apresentação em Papel]. 1st Conference Sport, Recreation, Health. Belgrado. https://www.researchgate.net/profile/Sretenka_Dugalic/publication/309463598
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225.
- Federação Portuguesa de Futebol. (2019a). *Manual de certificação da FPF- Futebol masculino*.
- Federação Portuguesa de Futebol. (2019b). *Regulamento de certificação de entidades formadoras futebol e futsal masculino 2019/2020*.
- Federação Portuguesa de Futebol. (2019c). *Regulamento de licenciamento de clubes para as competições de clubes da UEFA – Época 2019/2020*. Órgão de Gestão do Licenciamento. <https://www.fpf.pt/Institucional/Licenciamento/Documentação>
- Garganta, J. (2001). Futebol e ciência, ciência e futebol. *Revista Digital Educacion Fisica e Deportes*, 40. <https://www.researchgate.net/publication/283529311>
- Garganta, J (2006). Ideias e competências para “pilotar” o jogo de futebol. In Go Tani, J. Bento & R. Peterson (Eds.), *Pedagogia do Desporto* (pp.313-326).

- Harwood, C., Drew, A., & Knight, C. J. (2010). Parental stressors in professional youth football academies: a qualitative investigation of specialising stage parents. *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 2(1), 39-55.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2009). *Sport management principles and applications*. (2nd ed.). Elsevier.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management principles and applications* (4th ed.). Routledge.
- Joaquim, B., Batista, P., & Carvalho, M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279.
- Júnior, A. (2014). Cultura organizacional e gestão de equipas de alto rendimento: Os casos FC Barcelona, Sporting Clube de Portugal e AFC Ajax. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(2), 12-25.
- Maças, V. (2006). *O diretor desportivo nas organizações do futebol em Portugal- Caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional* [Tese de Doutoramento não publicada]. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real. <https://pt.scribd.com/doc/39435461>
- Maguire, J., & Pearton, R. (2000). The impact of elite labour migration on the identification, selection and development of European soccer players. *Journal of Sports Sciences*, 18(9), 759–769.
- Martindale, R. J., Collins, D., & Daubney, J. (2005). Talent development: A guide for practice and research within sport. *Quest*, 57(4), 353–375.
- Martins, F. L. (2015). *Funcionamento e gestão de uma academia de futebol: Estudo de caso da academia do FC Porto* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade de Lisboa. Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/8639/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Filipe%20Martins.pdf>
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of Sports Sciences*, 30(15), 1593-1604.

- Milheiro, J., & Oliveira, J. (2020, março 3). *Formação desportiva – Critério 4* [Apresentação em formato digital]. 4ª Edição do Curso de Diretores de Entidades Formadoras da Portugal Football School, Lisboa.
- Mitchell, T. O., Nesti, M., Richardson, D., Midgley, A. W., Eubank, M., & Littlewood, M. (2014). Exploring athletic identity in elite-level English youth football: A cross-sectional approach. *Journal of Sports Sciences*, 32(13), 1294-1299.
- Moreira, M., & Freitas, D. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 17-25.
- Morris, R., Tod, D., & Oliver, E. (2015). An analysis of organizational structure and transition outcomes in the youth-to-senior professional soccer transition. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(2), 216-234.
- Old, J. (2004). Organisational behaviour in sport organisations. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management*, (1st ed., pp. 69-92). Harlow: Pearson Education.
- Oprean, V.B., & Oprisor, T. (2014). Accounting for soccer players: Capitalization paradigm vs. expenditure. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1647-1654.
- Petronel, M., & Florentina, M. (2013). Sports organization management: Between constraints and objectives. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 81, 95-99.
- Pires, G.M., & Lopes, J.P. (2001). Conceito de gestão do desporto – Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Pires, G.M. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto: O jogo de Zeus* (2nd ed.). Porto: Porto Editora.
- Pinto, D. (2020, fevereiro 18). *Instalações e logística – Critério 8* [Apresentação em formato digital]. 4ª Edição do Curso de Diretores de Entidades Formadoras da Portugal Football School, Lisboa.

- Prudente, J. (2006). *Análise da performance tático-técnica no Andebol de alto nível - Estudo das ações ofensivas com recurso à análise sequencial* [Tese de Doutoramento]. Universidade da Madeira. Funchal. <https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/123/1/DoutoramentoJo%C3%A3o%20Prudente.pdf>
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite european professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187.
- Richards, P., Mascarenhas, R.D., & Collins, D. (2009). Implementing reflective practice approaches with elite team athletes: Parameters of success. *Reflective Practice*, 10(3), 353-363.
- Rodrigues, J. (2016). *O perfil do diretor desportivo nas organizações desportivas de futebol – Proposta de modelo de formação* [Dissertação de Mestrado] Universidade de Lisboa. Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11989/1/Tese%20Final%20Jo%C3%A3o%20Rodrigues%202.pdf>
- Sardinha, R. (2015). *Alto rendimento no futebol – da macro à micro gestão* (1st ed.). Funchal: Dupladp & Associados S.A.
- Sarmiento, J.P., Pinto, A., & Oliveira, A.E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista brasileira de educação física e esporte*, 20(5), 153-155.
- Stambulova, N., Ryba, T., & Henriksen, K (2020). Career development and transitions of athletes: the international society of sport psychology position stand revisited. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18, 1-26. <http://doi.org/10.1080/1612197X.2020.1737836>
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (2nd ed.). Routledge. <http://doi.org/10.4324/9781315881881>

Vieira, J. (2020, fevereiro 4). *Processo de certificação e recursos humanos* [Apresentação em formato digital]. 4ª Edição do Curso de Diretores de Entidades Formadoras da Portugal Football School, Lisboa.

Woodman, T., & Hardy, L. (2001). A case study of organizational stress in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 207-238.

Anexo 4: Ficha de Jogo



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL DE
LISBOA

FUTEBOL

Prova: CAMP DIST JUNIORES "A" 8 DIVISÃO

Jogo nº 312.02.166.0

Jornal: nº 21

Clube Visitado: BELENENSES, SAD

Clube Visitante: ÁGUAS MUSQUEIRA

Data: 07-03-2020 15:00

Campo: COMPL DESP JAMOR - campo B

Localidade: CRUZ QUEBRADA

Clube: Os Belenenses, SAD

Código: 327

Nº 12 <input checked="" type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1005134 Nome: Andre Filipe Matos Custodio	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 9 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1104153 Nome: Smery Joel Pombares Piedade	Substituto pelo nº _____ até _____ min.
Nº 2 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 988346 Nome: Alexandre Pires Tavares	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 10 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1015755 Nome: Lucas Zuzete Colaco Pereira Oliveira	Substituto pelo nº _____ até _____ min.
Nº 3 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1080777 Nome: Enzo Dinis Figueiredo Teixeira	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 11 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 987035 Nome: Diogo Rafael Pocos Pereira	Substituto pelo nº _____ até _____ min.
Nº 4 <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1010415 Nome: Joao Magalhães Graça	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 1 <input checked="" type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 988942 Nome: Francisco Enes Guimarães	Substituto pelo nº _____ até _____ min.
Nº 5 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1045116 Nome: Guilherme Oliveira Santos	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 13 <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1014520 Nome: Edgar Alexandre Semedo Ocorio	Substituto pelo nº _____ até _____ min.
Nº 6 <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1072372 Nome: Henrique Miguel Dias Soares	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 14 <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1123714 Nome: Isaac Tomas Carvalho Landim	Substituto pelo nº _____ até _____ min.
Nº 7 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 975884 Nome: Michel Alexandre Hornem Melo Pina Teruel	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 15 <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1285237 Nome: Diogo Jaesmin Francisco Carvalho	Substituto pelo nº _____ até _____ min.
Nº 8 <input type="checkbox"/> OR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1007974 Nome: Antonio Luis Cavaco Silva Da Montez	Substituto pelo nº _____ até _____ min.	Nº 16 <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº 1287547 Nome: Shandon Sebino Whitehead	Substituto pelo nº _____ até _____ min.

Ver no Anexo 5

Substituições (nºs / jogadores)

Capitão (nºs / jogadores)

Anexo 5: Requisitos mínimos do Processo de Certificação da FPF

Requisitos Mínimos de Acesso ao Processo de Certificação da FPF

- 1) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Entidade Formadora de 5 estrelas**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:
- I. Ter pelo menos 1 equipa de futebol feminino inscrita (SCORE), em qualquer um dos escalões de Seniores, Júniores (Sub19), Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15), Infantis (Sub13), Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7), **OU** pelo menos **20** praticantes inscritas (SCORE) no total dos vários escalões identificados.
 - II. Ter uma equipa de futebol masculino Sénior inscrita (SCORE).
 - III. Ter pelo menos 1 equipa de futebol masculino inscrita (SCORE) em cada 1 dos escalões de Júniores (Sub19), Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) e Infantis (Sub13).
 - IV. Ter pelo menos 1 equipa de futebol masculino inscrita (SCORE) em cada 1 dos escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) e Petizes (Sub7).
 - V. Ter, ou ter tido numa das últimas 3 épocas desportivas, pelo menos 1 equipa, em qualquer escalão de Seniores a Iniciados (Sub15), a disputar provas de âmbito nacional (**NOTA: este requisito NÃO é exigível às Entidades da AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira e AF Ponta Delgada**)

Uma entidade que tenha vocação e potencial para ser Entidade Formadora, mas que não cumpra os Requisitos Mínimos de Acesso para Entidade Formadora com 5 estrelas, poderá ainda assim vir a obter a certificação como Entidade Formadora de 4 ou 3 estrelas, beneficiando das vantagens que estão inerentes a essa condição, nomeadamente a possibilidade de celebrar contratos de formação desportiva.

- 2) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Entidade Formadora de 4 estrelas**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:
- I. Ter uma equipa de futebol masculino Sénior inscrita (SCORE).
 - II. Ter pelo menos 1 equipa de futebol masculino inscrita (SCORE) em cada 1 dos escalões de Júniores (Sub19), Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) e Infantis (Sub13).
 - III. Ter pelo menos 1 equipa de futebol masculino inscrita (SCORE) em cada 1 dos escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) e Petizes (Sub7).
 - IV. Ter, ou ter tido numa das últimas 3 épocas desportivas, pelo menos 1 equipa, em qualquer escalão de Seniores a Iniciados (Sub15), a disputar provas de âmbito nacional (**NOTA: este requisito NÃO é exigível às Entidades da AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira e AF Ponta Delgada**)

Uma entidade que tenha vocação e potencial para ser Entidade Formadora, mas que não cumpra os Requisitos Mínimos de Acesso para Entidade Formadora com 4 estrelas, poderá ainda assim vir a obter a certificação como Entidade Formadora de 3 estrelas, beneficiando das vantagens que estão inerentes a essa condição, nomeadamente a possibilidade de celebrar contratos de formação desportiva.

- 3) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Entidade Formadora de 3 estrelas**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:
- I. Ter pelo menos 3 equipas de futebol masculino inscritas (SCORE) NOS escalões de Júniores (Sub19), Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13) - 1 EQUIPA POR ESCALÃO.
 - II. Ter pelo menos 1 equipa de futebol masculino inscrita (SCORE) NUM DOS escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7).

EXCEÇÃO: para as Entidades que pertençam à **AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira, AF Ponta Delgada** ou a qualquer um dos **165 Concelhos** identificados como **Zonas de Baixa Densidade Populacional** (ver **Anexos de Suporte ao Preenchimento da Candidatura**):

- I. Ter pelo menos **2** equipas de futebol masculino inscritas (SCORE) NOS escalões de Júniores (Sub19), Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13) – 1 EQUIPA POR ESCALÃO.
- II. Ter pelo menos 1 equipa de futebol masculino inscrita (SCORE), NUM DOS escalões Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7).

Uma entidade que tenha vocação e potencial para ser Entidade Formadora e que cumpra os Requisitos Mínimos de Acesso respetivos pode, no decorrer da avaliação efetuada, não reunir as condições/ pontuação para obter a certificação de 3 estrelas. Nesse caso apenas terá a possibilidade de certificar a sua atividade como Escola de Futebol de 2 e 1 estrela.

- 4) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Escola de Futebol de 2 ou 1 estrela**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:
- I. Ter pelo menos 2 equipas de futebol masculino inscritas (SCORE) NOS escalões de Júniores (Sub19), Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13) – 1 EQUIPA POR ESCALÃO, **OU** pelo menos 1 equipa de futebol masculino inscrita (SCORE) EM CADA 1 DOS escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) e Petizes (Sub7).

EXCEÇÃO: para as Entidades que pertençam à **AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira, AF Ponta Delgada** ou a qualquer um dos **165 Concelhos** identificados como **Zonas de Baixa Densidade Populacional** (ver **Anexos de Suporte ao Preenchimento da Candidatura**):

- I. Ter pelo menos 2 equipas de futebol masculino inscritas (SCORE) NOS escalões de Júniores (Sub19), Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13) – 1 EQUIPA POR ESCALÃO, **OU** pelo menos **2** equipas de futebol masculino inscritas (SCORE) NOS escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7) – 1 EQUIPA POR ESCALÃO.

Se não cumprir nenhum dos Requisitos Mínimos de Acesso anteriormente identificados, a Entidade candidata apenas poderá aspirar a ver a sua atividade reconhecida como CBFF, se cumprir o conjunto de critérios obrigatórios definidos para tal, que correspondem ao nível mais baixo de exigência contemplado neste processo. Se não cumprir esses critérios, a entidade ficará "em processo de certificação", tendo o prazo de 1 época desportiva para reunir as condições mínimas requeridas.

Anexo 6: Certificado do curso de diretores de entidades formadoras



CERTIFICADO

A Portugal Football School certifica que Francisco Cardoso Mendonça concluiu com aproveitamento a 4ª Edição do Curso de Formação de Diretores das Entidades Formadoras, com a duração de 24 horas, que decorreu entre 4 de fevereiro e 31 de março de 2020.

Cruz-Quebrada, 31 de março de 2020



Fernando Gomes
FPF Presidente



Tiago Craveiro
FPF CEO



André Coimbra
FPF Diretor

Anexo 7: Certificado do curso de gestores de equipas – team manager



CERTIFICADO

A Portugal Football School certifica que Francisco Cardoso Mendonça concluiu com aproveitamento o Curso de Formação de Gestores de Equipas - Team Manager, com a duração de 24 horas, que decorreu entre 02 e 21 de Abril de 2020.

Cruz Quebrada, 21 de Abril de 2020


Fernando Gomes
FPF President


Tiago Craveiro
FPF CEO


André Quebra
FPF Director



Anexo 8: Certificado do curso inicial de dirigentes



CERTIFICADO

A Portugal Football School certifica que Francisco Cardoso Mendonça concluiu com aproveitamento o Curso de Formação Inicial de Dirigentes, com a duração de 45 horas, que decorreu entre 30 de março e 1 de maio de 2020.

Cruz Quebrada, 1 de maio de 2020



Fernando Gomes
FPF Presidente



Tiago Craveiro
FPF CEO



André Coimbra
FPF Diretor

Anexo 9: Certificado do curso de organização e gestão de eventos desportivos



CERTIFICADO

A Portugal Football School certifica que **Francisco Cardoso Mendonça** concluiu com aproveitamento a 1ª edição do Curso de Formação de Organização e Gestão de Eventos Desportivos, com a duração de 22 horas, que decorreu, em e-learning, entre 28 de abril e 19 de maio de 2020.

Cruz Quebrada, 19 de maio de 2020




Francisco Gomes
FPF President


Tiago Craveiro
FPF CEO


André Jacaba
PFS Director

