



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**Relatório de Estágio realizado no Clube de Futebol  
Portimonense Sporting Clube**

Relatório de estágio apresentado com vista à obtenção do  
grau de Mestre em Gestão do Desporto

**Orientador**

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

**Júri**

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

Ricardo Derboven Alves  
Fevereiro 2020

## **AGRADECIMENTOS**

A caminhada acadêmica não foi fácil, culminando na elaboração deste relatório, etapa de extrema importância. Não conseguindo congratular todos de forma individual, só tenho que agradecer a todos os que contribuíram da melhor forma para que tudo corresse bem. A todos deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Primeiramente, agradecer aos meus pais João Alves e Alexandra Alves, por todo o apoio e confiança que depositaram em mim, pela constante preocupação comigo e por todos os sacrifícios feitos, esperando que no final, os deixe orgulhosos.

Reconhecer também todo o suporte e apoio incondicional dado por todos os meus familiares.

A todos os docentes que acompanharam esta etapa do meu percurso, agradeço a sua orientação e formação que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

Finalmente ao Professor José António Jorge, coordenador externo, agradeço todo o ensinamento e partilha de conhecimento que me forneceu durante esta etapa, mas também por me ter acolhido de braços abertos.

## RESUMO

O presente relatório relativo ao estágio curricular que realizámos num Clube de Futebol, o Portimonense Sporting Clube, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana, contempla uma descrição das atividades realizadas, bem como uma reflexão pessoal sobre a área de enfoque da intervenção efetuada no estágio - o futebol de formação. Sendo o futebol um dos desportos mais populares a nível nacional e mundial e sendo esta modalidade desportiva uma área com enorme potencial de crescimento e inovação, nomeadamente no que diz respeito à Gestão do Desporto, a escolha do Portimonense Sporting Clube foi a opção adequada para a nossa intervenção. Neste relatório, é feita uma descrição de todas as tarefas desenvolvidas no âmbito da nossa intervenção, visando múltiplas aprendizagens, mas sobretudo pretendendo contribuir para a melhoria da boa gestão e funcionamento do futebol de formação que integra este clube algarvio da primeira liga portuguesa. A nossa participação foi transversal em vários departamentos, com responsabilidades delegadas na elaboração e gestão de projetos, tais como o processo de certificação de entidades formadoras da Federação Portuguesa de Futebol, a organização de eventos, a logística associada ao futebol de formação e a gestão da plataforma desportiva *online* do clube. Apesar de algumas dificuldades a superar, a entreatajuda e a cooperação entre todos os elementos do clube foram fundamentais para a realização das atividades propostas. Abertos a uma colaboração interventiva inovadora, quer o coordenador quer os dirigentes deram-nos a possibilidade de pôr em prática alguns projetos significativos que esperamos terem contribuído para a melhoria da estrutura organizacional do clube. Por fim, tendo em consideração a experiência vivida, apontamos caminhos possíveis para esta instituição desportiva, nomeadamente numa maior aposta no futebol de formação que poderá, futuramente, surgir como a área forte e sustentável de um clube de futebol profissional.

**Palavras-Chave:** Gestão do Desporto, Clube de Futebol, Futebol de Formação, Estágio, Intervenção.

## ABSTRACT

This paper aims to present the Trainee Programme developed in a football club, the Portimonense Sporting Clube, in order to obtain the Sports Management Masters degree from Faculdade de Motricidade Humana and presents a description of the developed activities as well a personal analysis about Football Training. As football is one of the most popular sports nationwide and worldwide and as it is an area with great possibilities of growth and innovation, especially in what concerns Sports Management, the choice of Portimonense Sporting Clube was the right option for our intervention as trainees. In this paper, we describe all the main activities that we developed during our trainee programme, both as learning processes and as a contribution to the improvement of the football training management and performance of this Portuguese First League club. We collaborated in different divisions of this club, having been given responsibilities in the creation and management of some projects, such as the process of certification of formation entities of the Federação Portuguesa de Futebol, the organization of events, the logistics related to the Football Training and the management of the club's online platform. Despite several difficulties, the cooperation amongst all members was crucial for the success of our activities. Open to innovation, our supervisor as well as the executive members gave us the opportunity to develop freely our projects which we hope to have contributed to the club's organizational development. Finally, having in account this trainee experience, we point out ways of improvement, namely a stronger commitment in Football Training that will stand out in the future as a real strength in a professional football club.

**Keywords:** Sports Management, Football Club, Football Training, Trainee Programme, Intervention

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas.....	vii
Lista de Siglas e Acrónimos.....	viii
1. Introdução.....	1
1.1. Caracterização geral do estágio .....	3
1.2. Objetivos do estágio.....	3
1.3. Descrição da estrutura do relatório de estágio .....	4
2. Enquadramento teórico da prática profissional .....	5
2.1. Finalidade e metodologia do relatório .....	5
2.2. Macro contexto .....	6
2.2.1. Desporto e futebol de formação.....	6
2.2.2. Gestão do desporto .....	9
2.2.3. Eventos de desporto.....	11
2.2.4. Instalações desportivas .....	13
2.3. Contexto legal.....	15
2.4. Contexto institucional.....	17
2.4.1. A cultura da organização .....	17
2.4.2. Clube – história do Portimonense Sporting Clube .....	19
2.5. Contexto de natureza funcional .....	21
2.5.1. Características da organização.....	21
2.5.2. Organograma do clube.....	22
2.5.3. Instalações desportivas do Portimonense Sporting Clube.....	23
2.5.3.1. Estádio municipal de Portimão .....	23
2.5.3.2. Campo David Major Neto .....	24
2.5.3.3. Campo os Dois Irmãos .....	25

3. Realização da prática profissional .....	27
3.1. Conceção.....	27
3.2. Questões essenciais.....	27
3.3. Áreas de desempenho da nossa intervenção .....	28
3.4. Atividades, tarefas e ações.....	28
3.4.1. Reuniões e planeamento semanal .....	29
3.4.2. Certificação da Federação Portuguesa de Futebol.....	30
3.4.3. Plataforma “Emjogo”.....	33
3.4.4. Acompanhamento de gestão multimédia.....	39
3.4.5. Torneio 25 de abril – Taça Centenário .....	40
3.4.6. Logística .....	45
3.4.7. Atividade fora do clube .....	46
3.5. Atividades complementares de formação propostas.....	48
3.5.1 Fórum Associação Nacional de Treinadores .....	48
3.5.2 Congresso “Your Future” .....	48
4. Conclusão, síntese geral e perspetivas para o futuro .....	50
4.1. Principais linhas de conclusão .....	50
4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada.....	52
4.3. Apresentação das limitações.....	54
4.4. Estabelecimento de perspetivas futuras e sugestões.....	56
Referências .....	57
Anexos.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organograma do departamento de futebol de formação do Portimonense Sporting Clube .....	22
Figura 2. Estádio Municipal de Portimão.....	24
Figura 3. Campo David Major Neto.....	25
Figura 4. Campo Dois Irmãos.....	26
Figura 5. <i>Menu</i> da administração da plataforma “Emjogo”.....	34
Figura 6. <i>Menu</i> da ficha de equipas.....	36
Figura 7. Ficha de equipa da plataforma “Emjogo”.....	38
Figura 8. Entrega do material “MyCujoo”.....	40
Figura 9. Troféus, medalhas e prémios do Torneio 25 de abril – Taça Centenário.....	42
Figura 10. Coordenação das Atividades do Torneio 25 de abril – Taça Centenário.....	43
Figura 11. Placa de agradecimento.....	44
Figura 12. Equipas de futebol de formação do PSC e do ASA Football.....	47
Figura 13. Folheto congresso <i>Your Future</i> .....	49

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Funções e tarefas na gestão de eventos.....	13
Tabela 2. Órgãos sociais do Portimonense Sporting Clube.....	21

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AFA	Associação de Futebol do Algarve
ANTF	Associação Nacional de Treinadores de Futebol
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
PSC	Portimonense Sporting Clube
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
CSS	<i>Complete Sports Solution</i>

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de desporto tem sofrido alterações ao longo dos tempos. Com a industrialização e as exigências das sociedades modernas, o desporto passou a ter outras características que não apenas a de prática lúdico-desportiva. Refere Pires (2005) que a cientificidade das regras, a standardização das táticas e do treino são aspetos fundamentais que identificam o desporto com o industrialismo.

Contudo, a mudança que um novo paradigma social tem vindo a impor – um entendimento mais empresarial do desporto - fez com que o conceito de desporto evoluísse num sentido mais abrangente. Como aponta Proni (2000) o futebol metamorfoseou-se em “futebol-empresa”, exigindo uma racionalização dos métodos de gestão dos negócios do clube, a transformação do espetáculo em atração da programação televisiva, a implantação de novas estratégias de *marketing*, a procura de mercados de valorização e uma nova regulamentação com permissão para a presença de grupos económicos na direção do desporto.

Assim, no decorrer do século passado, assistimos a uma simbiose entre o desporto e outros setores da sociedade, tais como os da saúde, da política, da economia, do espetáculo, da publicidade ou da comunicação social. De facto, a organização do futebol, como lembra Proni (2000) foi-se transformando numa atividade complexa com exigências de um profissionalismo cada vez maior, mormente na esfera dirigente.

Outra grande mudança no futebol, teve a ver com a transferência da propriedade dos clubes para as mãos das Sociedades Anónimas Desportivas (SAD) cuja atividade de gestão empresarial possui claramente objetivos financeiros e cuja constituição e atividade é regulada pelo Decreto-Lei nº. 10/2013.

Deste modo, os clubes de futebol passaram a necessitar cada vez mais de uma política organizativa mais eficiente e de uma gestão cada vez mais eficaz para dar respostas aos desafios sociais, económicos e pessoais que não param de aumentar em todo o mundo. As organizações desportivas são, segundo Roche (2002) entidades com origem associativa, às quais se uniram corporações de carácter público e sociedades comerciais, levando o desporto a converter-se em objeto de consumo.

Apesar da democratização do desporto e da vasta panóplia existente de modalidades desportivas atualmente, o futebol tem vindo a consolidar o seu lugar de destaque no quadro desportivo nacional e internacional.

Neste enquadramento, o investimento continuado nas escolas de formação de futebol, quer em termos de recursos humanos quer em termos de instalações desportivas, contribui de forma significativa para o crescimento financeiro e prestígio de um clube de futebol. É neste contexto que o gestor do desporto ganha sentido e relevância.

Começando por contextualizar o desporto e o futebol em Portugal, pretendemos, no presente relatório, não só apresentar a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, como também enquadrar e relacionar os conceitos aprendidos com o trabalho realizado nas atividades do futebol formação num clube de futebol profissional.

Este relatório, referente ao estágio curricular efetuado no 4º semestre do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, ocorreu do início do mês de fevereiro de 2019 até ao final do mês de maio de 2019, tendo oficialmente a duração de quatro meses.

O estágio curricular foi realizado no Portimonense Sporting Clube (PSC), orientado pelo coordenador do Futebol de Formação do clube. Sendo um estágio curricular a extensão natural e lógica da aprendizagem académica formal e normalizada, este pressupõe uma parceria das faculdades e a sociedade civil (tais como empresas ou clubes). Esta parceria serve o propósito de uma imersão na dita vida ativa facilitando a aprendizagem no local de trabalho (Neves, 2011).

Nesta linha de raciocínio, alia-se o conhecimento teórico ao conhecimento experimental que a prática do estágio pode oferecer, preparando o formando para o mundo do trabalho. De acordo com Cardoso, J., Varanda, M., Madruga, P., Escária, V. & Ferreira, V. (2012) estes estágios, que apesar de não serem remunerados, funcionam como uma alavanca profissional, isto é, com uma primeira ligação ao mercado de trabalho e revelam-se, em muitos casos, como uma experiência introdutória com posterior continuidade no recrutamento dos estagiários.

Na realidade, o principal objetivo deste estágio curricular num clube de futebol foi compreender como se gere e se processa a execução de todo o trabalho respeitante ao futebol de formação num clube de futebol profissional que disputa a 1ª Liga Portuguesa,

bem como entender, a nível interno, a sua interligação com a gestão do desporto no seu quotidiano.

### **1.1. Caracterização do Estágio**

Não tendo sido a ida para o Algarve uma escolha fácil, a opção pelo local de estágio foi, no entanto, de encontro aos nossos objetivos pessoais e profissionais, uma vez que pretendemos seguir profissionalmente esta vertente de gestão, de forma preferencial, num clube de futebol. Sendo o futebol o nosso desporto favorito, o estágio no Clube de Futebol PSC pareceu-nos uma excelente oportunidade para pôr em prática os estudos universitários desenvolvidos até à data e, por outro lado, uma boa possibilidade para alargar o conhecimento na área, agora com uma vertente prática, de experiência e interação “reais”.

A escolha do PSC prendeu-se igualmente ao facto de ser um clube com história, de grande dimensão, e com grandes potencialidades de gestão no domínio do futebol.

Acresce a estas potencialidades a situação geográfica do Algarve, dado que possui um clima ameno e temperado, propício à realização de atividades desportivas ao ar livre.

Apesar da dificuldade comunicativa institucional, houve de imediato uma abertura por parte do nosso coordenador externo, que nos acolheu de forma calorosa e amigável, convencido também ele de que seria, para nós, uma ótima oportunidade de aprendizagem e o trabalho a realizar para a instituição, uma mais-valia. Para além destas motivações, convém referir que o PSC é o único clube português certificado para entidades formadoras pela Federação Portuguesa de Futebol.

### **1.2. Objetivos do Estágio**

Os objetivos do estágio foram delineados logo de início, após a primeira reunião com o coordenador externo, e prontamente validados pelas duas partes.

Os principais objetivos a atingir foram os seguintes:

- Compreender as várias envolventes da organização do futebol de formação;
- Entender o funcionamento de um clube de futebol e a interligação nas suas múltiplas tarefas;

- Identificar as potencialidades e os constrangimentos na gestão de um clube;
- Participar em atos de gestão do clube;
- Participar no planeamento diário do clube;
- Organizar um evento desportivo.

A nosso ver, durante o estágio, interessa compreender as estruturas organizativas de um clube de futebol de grande envergadura, nomeadamente a sua composição, as suas dinâmicas de gestão, assim como o estudo das interações humanas, internas e externas, do clube. Importa, por isso, participar e colaborar em atos de gestão diária, tais como *briefings* e *debriefings*, ou outro tipo de reuniões. É importante, enquanto estagiários, aprender fazendo e, daí, ser importante ser responsável ou corresponsável pela organização de, pelo menos, um evento desportivo do clube em questão.

### **1.3. Descrição da Estrutura do Relatório de Estágio**

No âmbito da unidade curricular de estágio, a realizar no 2º semestre do 2º ano de Mestrado em Gestão do Desporto frequentado na Faculdade Motricidade Humana, foi solicitado o presente relatório de estágio.

Este relatório é constituído por quatro capítulos. O primeiro capítulo – Introdução – apresenta o âmbito e o objetivo do estágio profissional e expõe as razões que levaram à escolha do Clube de Futebol PSC como a organização escolhida para a realização do mesmo. Refere ainda os objetivos e a metodologia do relatório.

No segundo capítulo - O Enquadramento Teórico da Prática Profissional - pretendemos expor, ainda que de forma sintética e concetual, a relação entre o desporto e a prática desportiva do futebol de formação, tendo em consideração os conceitos da Gestão do Desporto associados à Cultura Organizacional de um clube de futebol profissional. Por outro lado, apresentamos o clube onde realizámos o estágio, o Clube de Futebol PSC, onde revisitamos a sua história como forma de compreendermos as características da organização, como está estruturado e quais as suas instalações desportivas, de modo a poder enquadrar as atividades realizadas neste estágio.

O terceiro capítulo – Realização da Prática Profissional – Neste capítulo, procedemos à descrição global das atividades realizadas durante o estágio como base para

a compreensão da ligação dos conceitos teóricos apreendidos durante o percurso académico com a realidade profissional na vida diária de um clube de futebol profissional nas suas vertentes relacionadas com o futebol de formação. Para tal, foram definidas algumas questões problematizadas durante a nossa intervenção.

Finalmente, o quarto capítulo – Conclusões e Perspetivas para o futuro – Procuramos expor neste capítulo as conclusões que retirámos dos ensinamentos colhidos durante o estágio na área do futebol de formação de um clube de futebol profissional português.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PRÁTICA PROFISSIONAL**

Iremos, neste ponto, abordar as questões do âmbito teórico no que diz respeito ao referencial desportivo quer a nível global – conceções sobre o Desporto e o Futebol de Formação, Gestão de Desporto, Eventos de Desporto e Instalações Desportivas, quer a nível mais particular – descrição do clube enquanto instituição.

### **2.1. Finalidade e Metodologia do Relatório**

O plano curricular do mestrado em Gestão do Desporto tem uma incidência mais vinculada nas áreas teóricas relativas ao planeamento e organização, e não propriamente à realização das atividades ligadas à prática desportiva. Assim, este estágio, inserido no seu plano curricular, teve como finalidade principal complementar esta vertente, cumprindo o nosso objetivo de fazer parte de um clube de futebol profissional na área da formação e colaborar em ações de gestão e organização dentro do mesmo.

Deste modo, foi contactado o PSC para averiguar da possibilidade de efetuar um estágio, solicitação à qual prontamente responderam, mostrando-se interessados e disponíveis para a realização do mesmo.

Durante todo este período em que decorreu o estágio procurámos ajudar o clube, aplicando todos os conhecimentos adquiridos ao longo destes anos de estudo na área da gestão de desporto.

O planeamento do trabalho para o período de estágio dividiu-se em diferentes áreas de atuação, começando numa fase inicial, apenas ligado à administração da plataforma *online* do clube e à elaboração e condução do processo de certificação da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), e posteriormente, em áreas tão diversas como a de secretaria, realização de eventos de desporto e gestão da logística.

Este relatório de estágio, na vertente metodológica, irá focar-se essencialmente sobre as análises e conclusões que retirámos das várias funções desempenhadas, na área do futebol de formação do PSC, essencialmente a partir de observação e registos diários.

Finalizando, esperamos que todas as ações efetuadas durante o período do estágio, e que tiveram como base a aplicação prática dos conceitos adquiridos durante a formação académica, possam ajudar o clube a evoluir e a desempenhar um papel ainda melhor e mais determinante no futebol de formação no Algarve.

## **2.2. Macro Contexto**

### **2.2.1. Desporto e Futebol de Formação**

*“Todos têm o direito à cultura física e ao desporto.”* (Constituição da República Portuguesa, Artigo 79º, nº.1)

No âmbito do enquadramento das atividades ligadas à prática profissional desportiva, convém primeiramente definir o conceito de Desporto e o que esta prática implica na sociedade, partindo, assim, para o futebol como uma das várias modalidades desportivas.

Segundo a Carta Europeia do Desporto (1992), *“Entende-se por “desporto” todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”* (Artigo 2º, nº.1, a)).

Entendendo esta definição mais global de desporto, podemos, de seguida, focar as nossas atenções na prática de um desporto em concreto, que é o futebol e que, hoje em dia, contribui significativamente para o desenvolvimento da sociedade, a vários níveis,

dinamizando, por um lado, a economia e atuando, por outro, como um bom instrumento de interação social.

Na indústria associada ao desporto e em tudo o que esta indústria engloba, o futebol profissional é, sem dúvida, a modalidade desportiva mais reconhecida a nível mundial. (Richelieu, A., Lopez, S., Desbordes, M. (2008).

Portugal não foge à regra e, como tal, o futebol é o desporto com mais visualizações nos meios de comunicação social nacionais, com mais participantes e que gera mais atração por parte das pessoas, independentemente do nível etário, sendo, deste modo, o desporto favorito dos espetadores portugueses (Marivoet, 2001).

Como tal, o público e as atividades relacionadas com o futebol em Portugal, poderão assumir-se como um excelente fator de desenvolvimento económico-social do país.

Paulico (2008) refere que a prática desportiva se especializou de tal maneira que a participação de equipas e de atletas em competições oficiais envolve investimentos cada vez maiores. A competição desportiva, por seu turno, depende da condição financeira, pelo que o marketing desportivo passou a ser fundamental. O mesmo autor lembra que a transformação do futebol num produto desperta, assim, grandes oportunidades de negócio para as empresas e para os patrocinadores.

De facto, quanto maior for o número de espetadores em jogos de futebol, maior é a receita para um determinado clube. Igualmente, os espetadores associados às atividades desportivas, trazem a possibilidade de gerar aos patrocinadores maior audiência e, conseqüentemente, um maior investimento em clubes ou mesmo nas respetivas ligas, uma vez que é ele, o público, que consome o produto/serviço, neste caso, o futebol.

Os contratos publicitários, associados aos patrocínios de várias empresas que procuram uma maior visibilidade e divulgação dos seus produtos e atividades, surgem assim como uma oportunidade de financiamento dos clubes. Desta forma, as empresas conseguem expor os seus produtos e serviços a um maior número de consumidores, aumentando as suas receitas aproveitando os espetáculos desportivos.

Efetivamente, como refere Paulico (2008), o aparecimento das novas tecnologias e novos meios de comunicação potenciaram a visibilidade do fenómeno desportivo, mas

também têm exigido mudanças na divulgação e comercialização do produto que se tornou o desporto. Deste modo, neste domínio, os clubes, por exemplo, procuram constantemente alternativas para expor o seu produto – neste caso, o futebol- e atingir o seu público, recorrendo aos patrocínios.

Para Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, V. & Dionisio, P. (1999) o patrocínio permite a transmissão do nome e da imagem da empresa e dos seus produtos, associando-se a um evento ou a uma entidade desportiva ou cultural. Já Meenaghan (1991) define patrocínio como um investimento em troca de acesso por parte do patrocinador ao potencial comercial explorável associado a uma determinada atividade, pessoa ou evento.

O futebol é, na verdade, em termos globais, o desporto que mais dinheiro parece movimentar e, por isso, de acordo com o Regulamento das Competições, houve necessidade de uma reestruturação da organização de desporto onde os clubes que militam na 1ª e 2ª ligas de futebol profissional, devem constituir-se como sociedades desportivas com fins lucrativos (Liga Portugal, 2019).

Na 2ª edição do Anuário do Futebol Profissional Português Época 2017-18 pode ler-se que a contribuição do Futebol Profissional Português na sociedade portuguesa se revelou de grande impacto, gerando vários benefícios económicos, sociais e culturais.

Sendo um dos desportos que mais dinheiro movimenta, o futebol tornou-se numa indústria económica independente, com atividades diversificadas, em que o sucesso dos clubes pode depender da qualidade da estrutura organizativa das suas academias de formação de atletas. É por este motivo que os clubes apostam cada vez mais nas atividades de formação de jovens jogadores, dado serem um potencial fator de benefícios económicos, i.e., que geram dinheiro, no futuro, para as suas organizações (Kulikova & Goshunova, 2014).

As transferências de jogadores formados nas próprias academias, provenientes do futebol de formação são, sem dúvida, o maior trunfo que os clubes têm para obter lucros e garantir o seu financiamento. Apesar de não serem reconhecidos em balanços, nem considerados nas contas dos clubes como ativos, os jovens atletas provenientes da formação são uma das formas fundamentais para os clubes de gerar dinheiro (Lozano & Gallego, 2011).

Oprean e Oprisor (2013) afirmam que uma academia de formação de jovens é um elemento muito importante na estratégia de um clube de futebol, pois assegura, por um lado, a continuidade do futebol desse clube no futuro e garante, por outro, o essencial processo de *scouting* associado.

Além disso, uma organização de desporto que preze uma boa relação entre os pais dos jovens atletas e os dirigentes de um clube que demonstram uma preocupação pelo desenvolvimento global dos seus atletas, é uma organização que, através dessa conexão, beneficia de uma mais-valia para o clube e para o futuro destes jovens (Morris, Tod & Oliver, 2015).

Contrariamente, uma organização que, por falta de recursos, ou de estratégia, presta pouco acompanhamento aos seus atletas e, principalmente, se não providencia apoio quer nas questões físicas quer nas questões psicológicas dos jovens, é uma organização com um futuro comprometido para si e para os seus atletas.

Por conseguinte, será fácil entender que um acompanhamento dedicado e específico por parte de uma organização aos seus atletas fará com que, por um lado, os mesmos sejam mais bem-sucedidos a nível social e desportivo e, por outro, que este apoio aos atletas seja benéfico também para a própria organização, cujo retorno do investimento efetuado nos seus atletas será, a curto e médio prazo, bastante maior.

### **2.2.2. Gestão do Desporto**

*“Um clube sem uma política desportiva definida terá maiores dificuldades nos objetivos relacionados com o seu conceito de formação.”* (Fernando Agostinho, 2017)

Um clube de desporto, como qualquer empresa, necessita de uma boa gestão e organização para desenvolver projetos, ser lucrativo, ter sucesso e vingar num ambiente competitivo.

Para entender os processos associados ao que se faz numa organização do desporto, nomeadamente o clube onde escolhemos efetuar o estágio, é relevante rever a definição de gestão do desporto.

À medida que o desporto se complexificou, a noção de administração do desporto foi sendo substituída pela de gestão do desporto que inclui menos os aspetos burocráticos

em favor dos aspetos estratégicos da organização e monitorização das várias vertentes das atividades desportivas a fim de proporcionar as melhores condições possíveis para o desenvolvimento das mesmas.

A gestão do desporto está orientada para a resolução de problemas correntes ou emergentes e imprevisíveis, relacionados com as atividades de uma organização do desporto e para os quais é necessário encontrar respostas originais e inovadoras.

Deste modo, o processo da gestão do desporto num clube pode ser encarado como uma solução de gestão de “chaves na mão”, na qual, se gerem todas as necessidades e rotinas. Quanto melhor essas rotinas forem processadas e quanto melhor forem realizadas, melhor rendimento terá a organização e estará disponível para implementar novos projetos (Pires & Lopes, 2001).

No fundo, um gestor do desporto é a pessoa que intervém nas tomadas de decisão nas organizações do desporto, e na definição e gestão das rotinas, sejam elas, de planeamento, organização, liderança e controlo ou avaliação. Hassan (2013) acrescenta ainda que o gestor do desporto de sucesso não compreenderá apenas as questões essenciais da área financeira, dos comportamentos organizacionais, do *marketing* e gestão de recursos, como também terá de ter em conta os fatores sociais e culturais que possam influenciar a prática de gestão num determinado ambiente desportivo.

Depois de clarificarmos quer o conceito de gestão do desporto como o de gestor do desporto, é importante entender o significado de situação desportiva que, segundo Pires (2007) se trata de um conceito básico da gestão de desporto no sentido em que permite conhecer, analisar e compreender o estado e a situação em que se encontra um determinado contexto desportivo identificando uma série de fatores – os desportivos, os paradesportivos e os extradesportivos.

No caso particular de um clube de futebol, trata-se de avaliar a situação desportiva respondendo a três questões fundamentais:

- i)* em que situação se encontra o clube?
- ii)* que objetivos o clube pretende alcançar?
- iii)* quais os caminhos e estratégias a utilizar para atingir esses objetivos?

A gestão envolve todo um conjunto de passos que têm como objetivo resolver um assunto ou concretizar um projeto. Deste modo, também na gestão do desporto, importa primeiramente identificar o “estado das coisas”, para depois se elaborar um plano estratégico definindo objetivos gerais e específicos e se poder, posteriormente, delinear e implementar estratégias para os atingir. Assim, segundo Casper e Pfahl (2015) todos os fatores ambientais, financeiros, operacionais e os intrínsecos às dinâmicas de grupo influenciam as decisões estratégicas e operacionais e condicionam as ações a desenvolver.

Após a execução do plano na consecução das estratégias delineadas, deve avaliar-se de novo a situação por forma a verificar se os objetivos estão a ser cumpridos e, eventualmente implementar um plano de melhoria.

Neste sentido, a gestão de um clube deve depender de uma rede organizada de partilha e colaboração quer pontualmente para resolver os seus problemas diários, quer de forma mais vasta, para ter perspetivas e definir estratégias para o seu futuro. Trata-se sobretudo de estabelecer rotinas e rituais de procedimentos regulares, de criar estratégias para potenciar o clube ajudando-o, assim, no seu crescimento, consolidação e projeção.

### **2.2.3. Eventos de Desporto**

De acordo com O Grande Dicionário da Língua Portuguesa, de Cândido Figueiredo (1976) um evento define-se como um “acontecimento, sucesso, eventualidade” (p.1142).

Vieira (2015) define eventos como “acontecimentos efémeros, públicos ou privados, organizados para comemorar uma data e com vista ao entretenimento e fruição dos participantes” (p.18). Segundo o mesmo autor, podem ser ainda simples ou complexos, mas havendo sempre necessidade de uma gestão do mesmo: planeamento, organização e controlo.

Para Correia (2001) “um evento desportivo, enquanto serviço produzido por uma organização, pode-se caracterizar pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perdurabilidade” (p.10). Isto é, um acontecimento com objetivos muito próprios, único, de difícil mensuração e onde os participantes e espetadores se incluem.

De facto, todas as definições do conceito de evento do desporto podem-se traduzir num acontecimento que tem lugar num determinado tempo e espaço, tendo normalmente

como pano de fundo uma determinada temática. É o caso, por exemplo, do Campeonato Europeu de Futebol (Euro 2004) que decorreu em Portugal em vários estádios do país no verão de 2004, ou o caso dos Jogos Olímpicos de Verão, evento grandioso que ocorreu em 2016 no Rio de Janeiro, Brasil.

Assim, podemos observar que todos os eventos do desporto têm características comuns, sendo seis os pontos que os definem, a saber:

- i)* os acontecimentos são efémeros (i.e. passageiros, de duração limitada);
- ii)* os acontecimentos têm um número mínimo de participação e de duração;
- iii)* os acontecimentos são complexos (na sua natureza e na sua dimensão);
- iv)* a importância dos contributos dos acontecimentos e os seus efeitos económicos (todos os eventos têm de ser justificativos para a sua realização);
- v)* os acontecimentos são intangíveis (só acontecem uma vez e não podem ser experimentados com antecedência);
- vi)* os acontecimentos são irrepetíveis (os eventos são únicos, e não podem ser padronizáveis nem replicáveis).

Assim, tendo em consideração as características específicas dos eventos de desporto, a harmonização de todas as ferramentas e dos recursos disponíveis ao nível da gestão assume-se como fundamental na elaboração da estratégia para a condução dos eventos.

Esta harmonização de recursos implica a criação de sinergias e a elaboração detalhada de uma matriz de riscos onde o planeamento cuidadoso das tarefas assume um papel de elevada relevância para o sucesso do evento desportivo.

Para Vieira (2015) a gestão de um evento implica transformar todos os recursos humanos, físicos e financeiros em utilidade, em produto e em satisfação. A tabela 1 apresenta um exemplo de como as tarefas, segundo este autor, se podem planear para que um evento desportivo seja bem-sucedido.

Tabela 1. Funções e tarefas na gestão de eventos

Funções	Tarefas
Pensar e Definir o Conceito	Definir os objetivos e um pré-programa
Inventariar os recursos	Identificar disponibilidade dos recursos humanos, físicos e financeiros.
Planear o Evento	Elaborar o plano estratégico (visão, missão, objetivos, estratégia, política, programa e ações a executar) para o seu êxito.
Organizar as tarefas	Planear e distribuir as tarefas para que o evento decorra com sucesso.
Prever resultados	Elaborar orçamentos para cada área.
Decidir o lançamento do evento	Promoção do evento através de patrocínios e marketing.
Executar tarefas	Efetuar as tarefas planeadas anteriormente.
Avaliar e partilhar os resultados	Controlo do evento e divulgação dos resultados
Encerrar o evento	Terminar as tarefas e os contratos

Fonte.: Adaptado de Vieira (2015, p.19)

#### 2.2.4. Instalações Desportivas

Um Complexo Desportivo é “o conjunto de terrenos, construções e instalações destinadas à prática de uma ou mais modalidades, compreendendo os espaços reservados ao público e ao estacionamento de viaturas”. (Lei nº39/2009, Artigo 3º, que estabelece o regime jurídico da segurança e combate ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos).

Assim, para que o desporto se desenvolva com uma boa qualidade, o complexo desportivo é o ponto crucial na qual qualquer organização deve investir por forma a prestar as melhores condições aos seus atletas. O complexo desportivo é uma instalação que deve conjugar várias variáveis, tais como as condições ambientais, culturais, funcionais, profissionais, comportamentais, sociais, legais, financeira, estruturais e humanas. É sabido que estes fatores pesam enormemente na escolha da prática de uma determinada modalidade desportiva

Neste caso, para o futebol de formação, os complexos desportivos assumem um papel central e fundamental no desenvolvimento das atividades, pois os centros básicos de formação de futebol devem disponibilizar a atividade de futebol para os seus praticantes com as condições mínimas de segurança, apoio e assistência. Assim, segundo o Manual de Certificação da FPF, as várias escolas de futebol são mais direcionadas para o fomento, o ensino e o desenvolvimento dos praticantes de futebol, facto este que implica criar condições para formar praticantes para os mais altos níveis competitivos (Federação Portuguesa de Futebol, 2018).

Por seu turno, as academias de futebol são instalações de índole formativa, onde a educação desportiva de base é a principal característica que, como é referido por Cunha (2007) para além da polivalência de utilização, apresenta um elevado grau de adaptação e integração no ensino e na formação desportiva.

A organização deve dar prioridade à relação dos praticantes com a comunidade, tendo em conta que a sua preocupação é que o espaço desportivo dê respostas às necessidades da população local, pois são os espaços desportivos que dão a expressão desportiva da população em ambientes urbanos.

Geralmente, para formar bons atletas, é necessário ter bons centros de formação desportiva, realizando um forte investimento para recolher os lucros futuramente com a formação qualificada dos seus atletas.

Uma forte aposta na academia de treinos é passo em frente que os clubes de futebol devem dar, apostando no presente para colher frutos uns anos mais tarde.

Vejamos o caso do Sport Lisboa e Benfica, que desde 2006, tem investido de forma significativa no seu centro de formação, o Benfica Campus, sendo uma das melhores academias de treino de futebol mundiais, ganhando inclusive o prémio “Best Academy of the Year 2019” pela Globe Soccer Awards.

O forte investimento efetuado nas atividades do futebol de formação, nos últimos nove anos, permitiu ao Sport Lisboa e Benfica ocupar o 4º lugar dos clubes que mais dinheiro receberam em transferências. As vendas dos seus jogadores de formação ultrapassam já os 780 milhões de euros, garantindo assim a continuação da sua estratégia no desenvolvimento da sua academia e a confirmação da aposta na formação (Finance Football, 2019).

No caso do futebol, dado o desenvolvimento desta modalidade, tornou-se evidente que se deveriam introduzir medidas de controlo para a formação dos atletas. Assim sendo, no início do ano de 2015, a FPF iniciou o processo de certificação de entidades formadoras. Toda esta certificação, para além do processo como imperativo legal, tem como por objetivo avaliar, reconhecer e certificar todas as atividades das organizações/entidades que disponibilizam formação aos atletas. Esta formação de jovens jogadores exige que todas as entidades disponham de instalações e das condições logísticas adequadas ao desenvolvimento das suas atividades (Federação Portuguesa de Futebol, 2018).

### **2.3. Contexto legal**

A Associação de Futebol do Algarve (AFA) de acordo com os seus estatutos, conforme é referido no Artigo 2º, alínea a., tem por fins principais:

Dirigir, promover, incentivar e regulamentar a prática do Futebol na área da sua jurisdição, de harmonia com as determinações da Federação Portuguesa de Futebol, bem como zelando pelo cumprimento da parte dos seus filiados dos Estatutos, Leis de Jogo emitidas pelo IFAB, regulamentos, directivas ação e decisões da FIFA, UEFA e da FPF [*sic*]. (Associação de Futebol do Algarve, 2012).

Ainda de acordo com o Artigo 2º, alínea d. dos seus estatutos compete ainda à AFA:

Organizar anual e obrigatoriamente os Campeonatos Distritais, o Torneio para a disputa da “TAÇA DO ALGARVE” cuja participação será obrigatória para todos os clubes que disputam os Campeonatos Distritais de Seniores e, facultativa para os clubes que disputam os Campeonatos Nacionais da Federação Portuguesa de Futebol, cabendo à Associação de Futebol do Algarve suportar todos os encargos financeiros com a realização da mesma, e ainda, organizar facultativamente, quaisquer outras provas consideradas convenientes para o desenvolvimento do Futebol Distrital [*sic*]. (Associação de Futebol do Algarve, 2012).

A AFA é uma das vinte e duas associações filiadas à FPF, sendo uma federação unidesportiva que administra o futebol do Algarve. Esta associação, enquanto federação desportiva, e de acordo com a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, deve igualmente:

- i)* promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou um conjunto de modalidades afins ou associadas;
- ii)* representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados;
- iii)* representar a sua modalidade desportiva, ou um conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais; (Lei nº5/2007- Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, 2007, Artigo 14º).

Neste sentido, o PSC que segundo os estatutos do clube, é uma coletividade desportiva, cultural e recreativa que tem por fins desenvolver a educação física e o desporto (Estatutos do Portimonense Sporting Clube, 2019), está, por um lado, inscrito nesta associação desportiva que tutela as competições distritais que o clube disputa em vários escalões, e por outro lado, o clube está igualmente inscrito na disputa das provas das competições nacionais nos escalões que estão a cargo e são da responsabilidade da FPF.

Assim, o futebol no PSC assume-se como a modalidade com mais praticantes, com cerca de quatrocentos e dez atletas. No total, o PSC tem mil atletas em todas as modalidades desportivas e conta com mais de cento e cinquenta colaboradores.

No caso do futebol profissional, todos clubes que militam a 1ª Liga Portuguesa, como é o caso da equipa principal do PSC, são obrigados a constituir uma sociedade anónima, cujo objetivo é a participação, promoção, e a organização de espetáculos desportivos, assim como o fomento ou o desenvolvimento das práticas desportivas.

Efetivamente, o Decreto-Lei nº.10/2013, de 25 de janeiro, estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendam participar em competições desportivas profissionais.

Ainda de acordo como o Decreto-Lei nº. 10/2013, de 25 janeiro, no seu Artigo 3.º, que estabelece as formas de constituição a que todas as sociedades desportivas devem obedecer, constatamos que existem três vias de serem constituídas:

- i) de raiz;*
- ii) na transformação de um clube desportivo;*
- iii) pela personalização jurídica de uma equipa que participe, ou pretenda participar, em competições desportivas.*

No caso do PSC, aplica-se a terceira alternativa uma vez que o clube detém cerca de 20% da SAD, podendo assim participar em competições desportivas de carácter profissional com o estatuto jurídico de sociedade desportiva, umas das principais razões para as quais é de capital importância existir uma harmonia de funcionamento entre o clube e a SAD.

## **2.4. Contexto Institucional**

### **2.4.1 A Cultura da Organização**

Tendo como base o enquadramento teórico efetuado, convém à luz do mesmo efetuarmos uma análise da cultura institucional, e da realidade vigente no clube onde decidimos efetuar o estágio, de modo a identificarmos os aspetos e as vertentes em que poderemos influenciar a mudança e a inovação no mesmo durante o nosso período de permanência.

O PSC foi a organização de desporto onde escolhemos efetuar o estágio. O clube apresenta-se como um clube desportivo de recursos humanos e materiais reduzidos, situação que dificulta a gestão, quer ao nível financeiro, quer ao nível do apoio à estrutura que suporta o futebol de formação.

Adicionalmente, a aposta na formação de jovens atletas futebolistas tem sido insuficiente, apesar da imensa procura que este clube tem por parte de jovens atletas, fator que, se aproveitado, através de novas estratégias, pode potenciar futuramente o clube em termos desportivos e financeiros.

Enquanto observadores e colaboradores do clube, ficámos com a ideia de existir um desfasamento entre a Portimonense Futebol SAD e o PSC no que diz respeito ao investimento no futebol de formação.

A Portimonense Futebol SAD beneficia de grandes investimentos por parte de investidores e acionistas, mas o clube propriamente dito não parece beneficiar com todos estes investimentos, ficando o seu financiamento e a sua evolução aquém do pretendido, penalizando desta forma todas as atividades relacionadas com o futebol de formação.

A título de exemplo e analisando os pressupostos de natureza financeira da época de 2015-2016 disponibilizados para consulta, a Portimonense Futebol SAD teve cerca de 2.286.764,00 milhões de euros como gastos em apenas duas equipas profissionais, enquanto que para todas as atividades do futebol de formação desde 2015, que os orçamentos disponíveis têm-se mantido constantes, atingindo na época de 2018-2019 os 150.173,00 mil euros, numa época desportiva em que orçamento previsto da Portimonense Futebol SAD para as duas equipas profissionais subiu e rondou os 4,2 milhões de euros.

Percebe-se assim, que são dois mundos totalmente diferentes e que a grande aposta diz respeito sobretudo às camadas profissionais e não tanto ao necessário investimento nas atividades do futebol de formação.

Porém, o clube está em plena expansão, identificando-se atualmente com novas ideias, adotando diferentes estratégias, e, portanto, a evoluir muito positivamente na aposta do futebol de formação. Prova desta mudança de paradigma, foi o facto de na Assembleia Geral Extraordinária II de 2018, presidida pelo Presidente do PSC, ter sido anunciado aos sócios que o PSC não tinha dívidas, e ter sido prometida uma maior sustentabilidade do PSC, mormente na formação de jovens jogadores, em particular no futebol de formação e no basquetebol através de algumas alterações de estratégia na política financeira e desportiva, que foram aceites por unanimidade.

Estas novas medidas assentes essencialmente numa mudança do paradigma desportivo e financeiro, têm como objetivo dar maior liquidez de tesouraria ao PSC.

Neste sentido, a Portimonense Futebol SAD, identificando-se com esta nova política desportiva e financeira, abdicou dos valores a receber pela publicidade no topo sul do Estádio em prol do PSC e do valor das quotizações dos sócios, que passarão a ser

revertidos a favor do PSC. Adicionalmente, os ganhos financeiros provenientes da venda de qualquer jogador, que tenha passado pelos escalões de formação do PSC, no caso de ser transferido para outro clube de futebol, a Portimonense Futebol SAD fará reverter 20% da totalidade do valor recebido para o Clube.

Ficou igualmente acordado nesta Assembleia Geral que todos os equipamentos do futebol de formação seriam lavados, processados e arrumados na lavandaria da Portimonense Futebol SAD, aliviando os custos da operação no PSC.

Estas alterações foram sem dúvida importantes para uma melhor sustentabilidade futura das atividades desportivas do clube. É nesta vontade de mudança e de abertura a novas ideias e à inovação que o nosso estágio foi aceite, de modo a criar sinergias, adaptar estratégias e implementar mudanças, alterando o paradigma existente em que, durante todo o período do mesmo, tivemos o apoio permanente do nosso coordenador de estágio e do vice-presidente do clube nas nossas iniciativas e atividades.

Ainda neste âmbito da mudança de paradigma, durante o processo de certificação de entidade formadora para a FPF em que participámos, e de modo a cumprir um dos critérios obrigatórios, foi decidida a criação de um novo departamento médico exclusivo para o futebol de formação, uma vez que o que existia não tinha os requisitos mínimos exigidos. Fruto desta nova estratégia, o clube irá efetuar um investimento muito elevado nesta área, e na próxima época de 2019/2020 previsivelmente, já estará disponível para o futebol de formação um departamento médico e um novo ginásio para os atletas da formação do clube no campo David Major Neto.

Ainda na presente época em que decorreu o nosso estágio, o clube investiu numa nova bancada coberta para os adeptos, de modo a que os sócios e familiares dos atletas da formação conseguissem ver os jogos com melhor conforto, apoiando assim as equipas e criando uma maior ligação entre as famílias dos jovens atletas da formação e o clube.

#### **2.4.2. Clube – História do Portimonense Sporting Clube**

Em 1913 o portimonense, José Pearce d’Azevedo, tendo ido estudar para Inglaterra, e tendo ali tomado contacto com o futebol, trouxe consigo uma bola e um par de botas, e divulgou o futebol enquanto desporto na então vila de Portimão (Alves, 2003).

Os primeiros jogos foram disputados na zona da atual Praça Manuel Teixeira Gomes, hoje a sede do clube. A 14 de agosto de 1914, um grupo de amigos decidiu formar o clube de futebol, tendo já na altura estabelecido que o equipamento seria composto por camisola às riscas verticais pretas e brancas, com colarinho e punhos pretos, calção branco e meias pretas com canhão preto e branco. O grupo de atletas era então limitado e, não dispondo de quaisquer financiamentos, eram na altura os jovens atletas que pagavam as suas deslocações e os seus equipamentos.

A sede do PSC foi inaugurada em 1923 na Rua Visconde Bivar, tendo os estatutos do clube apenas sido aprovados em 1925.

Em 1937, o clube consagra-se pela primeira vez campeão do Algarve e é a partir desta altura que começa a jogar no Estádio do PSC, tornado recentemente Estádio Municipal de Portimão.

Na época de 1976/77, o clube ascende à Primeira Liga de clubes onde permanece apenas até 1979. Finalmente, na década de 80, o clube atinge o seu auge com a subida ao quinto lugar da tabela classificativa dos clubes da Primeira Liga com a contribuição de presidentes como José Mendes Furtado e Manuel João. Foi, assim, o primeiro clube algarvio a alcançar as competições europeias, qualificando-se para a Taça UEFA em 1984/85.

Na época de 2010/11, o Portimonense sagrou-se Campeão Nacional da 2ª Divisão de Juniores, sendo o primeiro clube algarvio a atingir esse feito histórico. Ainda nesse ano, atingiu a prometida subida à Primeira Liga, facto que só voltou a repetir-se de novo em maio de 2017.

Na época de 2013/14, é criada a Portimonense Futebol SAD, e Theodoro Fonseca torna-se o maior acionista da SAD do Portimonense.

Na época de 2016/17, o PSC ascende de novo à primeira Liga do futebol Português, situação que se mantém desde então e que continua para a próxima época de 2019/20.

## 2.5. Contexto de natureza funcional

### 2.5.1. Características da Organização

Atualmente, o PSC apresenta uma estrutura diretiva eleita no ano de 2018, com três anos de mandato e novas eleições previstas para o ano de 2021. Os órgãos sociais do clube são constituídos pela Mesa de Assembleia Geral, Direção, Conselho Fiscal, e Conselho Geral:

Tabela 2. Órgãos sociais do PSC

<b>Órgãos Sociais</b>	
<b>Mesa da Assembleia Geral</b>	1 Presidente 1 Vice-Presidente
<b>Direção</b>	1 Presidente 7 Vice-Presidentes
<b>Conselho Fiscal</b>	1 Presidente 1 Vice-Presidente
<b>Conselho Geral</b>	9 Sócios

Fonte: Portimonense Sporting Clube

Atualmente, o clube está envolvido nas atividades desportivas de quatro modalidades, incluindo aquela em que estivemos envolvidos, o futebol de formação. Para além do futebol de formação, as restantes modalidades são o andebol, o basquetebol e o futsal, sendo que o clube também tem uma equipa de futebol veterano.

Na época de 2013/14, o PSC aceitou a entrada de um grande empresário investidor do clube, tornando-se de imediato no maior acionista da SAD. Este modelo é semelhante ao modelo existente em muitos clubes de futebol profissional que entregam a sua gestão a investidores externos ao clube. Os resultados para o clube foram muito positivos, tendo em consideração que, após dois anos, o clube voltou a jogar na primeira liga, o escalão máximo do futebol português, onde ainda se mantém.

## 2.5.2. Organograma do Clube

Ao longo dos anos, o clube tem-se esforçado para desenvolver e consolidar as atividades desportivas do futebol de formação, de modo a ser considerado a grande referência do Algarve nesta área, e poder alcançar resultados desportivos ainda mais positivos. No decorrer do tempo, o clube vai, contudo, sofrendo da pouca aposta nos recursos humanos, mas sempre com o objetivo de melhorar e profissionalizar cada vez mais a sua estrutura da formação.

Apresentamos o organograma do clube que consta do regulamento interno.

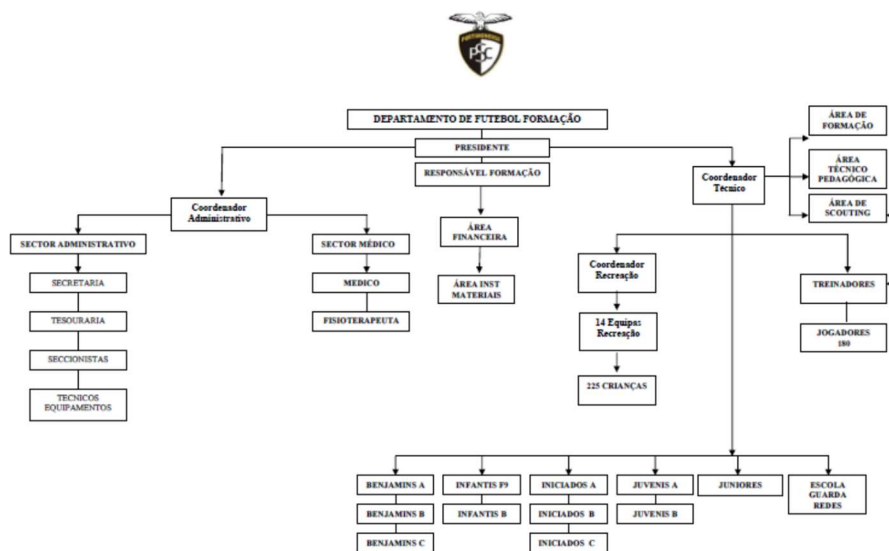


Figura 1. Organograma do departamento do Futebol de Formação.

Fonte: Regulamento interno do Portimonense Sporting Clube.

Neste organograma, é facilmente identificável a falta de recursos humanos dedicados em exclusividade às atividades do futebol de formação, existindo apenas um coordenador administrativo e um coordenador técnico com responsabilidades sobre toda a estrutura da formação. No topo da hierarquia, observamos que o presidente do clube é o centro das decisões e liderança de toda a estrutura.

Nesta estrutura, o coordenador administrativo detém a responsabilidade de tratar de todo o trabalho e atividades diárias, com especial ênfase nas funções associadas à secretaria e tesouraria, ainda tem como responsabilidades as áreas da Logística e do

Departamento Médico, enquanto que o coordenador técnico coordena toda uma estrutura que tem como responsabilidade efetuar a ligação com as equipas técnicas e assegurar que toda a informação relativa ao trabalho de campo esteja disponível para o responsável pelo futebol de formação e, posteriormente, para o Presidente, se dela necessitar.

### **2.5.3. Instalações Desportivas do PSC**

A equipa de futebol profissional dispõe de dois campos para treinar e jogar, a saber o Estádio Municipal de Portimão e o Estádio Dois Irmãos. Para a realização de todas as atividades relativas ao departamento do futebol formação o PSC dispõe do Campo David Major Neto em exclusividade.

#### **2.5.3.1. Estádio Municipal de Portimão**

O Estádio Municipal de Portimão, inaugurado em 1937, sofreu uma remodelação em 2011 face à subida do Clube ao primeiro escalão de futebol profissional, que obrigou a habilitar esta importante instalação desportiva aos requisitos mínimos necessários para a sua utilização na realização dos jogos da primeira liga de futebol profissional. Esta infraestrutura desportiva está localizada numa zona central da cidade de Portimão – A Praça Manuel Teixeira Gomes.

Atualmente, devido à renovação das instalações levada a cabo em duas fases durante os anos de 2007 e 2010 o estádio tem a capacidade para cerca de 6204 espetadores, é propriedade da Camara Municipal de Portimão desde 2007, e o PSC é a única equipa a jogar neste estádio.



*Figura 2.* Estádio Municipal de Portimão.

*Fonte:* Fotografia do Autor.

No mesmo estádio, situa-se igualmente a sede do futebol de formação do clube constituído por um vasto escritório onde os coordenadores do futebol de formação diariamente trabalham. Foi nestas instalações e também no Campo David Major Neto que efetuámos todo o trabalho administrativo e logístico relativo às atividades que desenvolvemos no Futebol de Formação do Portimonense Sporting Clube.

### **2.5.3.2. Campo David Major Neto**

O Campo David Major Neto foi inaugurado em 2009 como local de treinos para o futebol de formação e para as escolinhas de futebol. Foi neste campo que também trabalhámos, num escritório próprio, onde diariamente após os treinos foram por nós realizadas todas reuniões de coordenação com o *staff* técnico das equipas do futebol de formação.

Todas as equipas do futebol de formação do PSC treinam nestes dois campos de futebol, um de futebol de 11 e o outro de futebol de 7. Durante o período de estágio

efetuámos todo o planeamento logístico e respetiva coordenação de horários associada à utilização desta infraestrutura desportiva pelas várias equipas. O horário de abertura é às 17:00 e o seu fecho às 22:30, tempo durante o qual as diversas equipas treinam.



*Figura 3.* Campo David Major Neto.

*Fonte:* Fotografia do Autor.

### **2.5.3.3. Campo os Dois Irmãos**

Inicialmente inaugurado em 1972, o Estádio Dois Irmãos foi a casa do Grupo Desportivo Torralta, até à extinção do clube, em 1987. Nestas instalações desportivas com imensa história, foram formados vários jogadores que representaram clubes de topo do principal escalão do futebol nacional, assim como, várias seleções nacionais dos escalões de formação, e da equipa principal da seleção nacional, como foi o caso de António Pacheco, atleta do Benfica e Sporting, entre vários outros que por ali passaram.

O Grupo Desportivo Torralta, após sucessivas despromoções nos vários escalões do futebol nacional, durante a época de 1987/1988 na terceira divisão foi extinto, e as suas instalações desportivas foram-se degradando progressivamente e foram posteriormente abandonadas.

Depois de uma primeira tentativa de reabilitação, que permitiu a sua utilização apenas para treinos e jogos das camadas jovens do Portimonense, em 2014, com a entrada no capital do clube de investidores privados e com a criação da Portimonense Futebol SAD, iniciou-se um processo de recuperação desta instalação desportiva com vários melhoramentos, novo piso relvado, e que permitiram reunir as necessárias condições para voltar a ser utilizado para a prática do desporto

O Estádio Dois Irmãos, propriedade da Câmara Municipal de Portimão e atualmente cedido ao PSC, passa após a sua renovação a servir de centro de treinos para a equipa principal e de palco dos jogos da formação júnior que compete nas competições nacionais.



*Figura 4.* Campo os Dois Irmãos.

*Fonte:* Fotografia do Autor.

### **3. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL**

Iremos, neste ponto, proceder à descrição da prática profissional desenvolvida, experiência decorrida a partir de uma teorização adquirida na primeira parte dos estudos de mestrado e do confronto com os problemas quotidianos da gestão e organização do clube na área do futebol de formação.

#### **3.1. Conceção**

O estágio curricular é uma das hipóteses para finalizar o 4º semestre do mestrado em Gestão do Desporto, vertente pela qual optamos. Sempre nos suscitou interesse em pôr em prática os conhecimentos e as valências ganhos ao longo dos três semestres académicos anteriores como também pelas experiências pessoais ganhas ao longo de vários anos praticando desporto.

A decisão de realizar o estágio curricular foi uma decisão bastante clara e óbvia tendo em conta que o futebol de formação é uma atividade em pleno crescimento e expansão, para além do estágio se apresentar como uma excelente oportunidade de concretização de um desejo antigo, o de querer perceber e tornar o futebol de formação melhor em várias vertentes.

Nas hipóteses de escolha do local de estágio, surgiu a oportunidade de nos integrarmos no PSC, cujo desafio logo abraçámos, o que nos possibilitou empregar todos os conceitos obtidos durante o nosso percurso académico.

#### **3.2. Questões essenciais**

Pelo interesse que as áreas do futebol de formação representam, pela importância da tecnologia na gestão do desporto e dos eventos de desporto e dada a vontade de implementação de novas estratégias e medidas inovadoras necessárias à mudança do paradigma do futebol de formação do clube, foram estas as áreas de trabalho escolhidas pela direção do mesmo para a nossa intervenção.

Neste sentido, tendo em consideração os objetivos do estágio mencionados em 1.2., foram identificadas, adicionalmente, algumas questões essenciais que estiveram na

base das estratégias adotadas na nossa intervenção ao longo do período do mesmo, nomeadamente:

- Como potenciar o clube?
- Como dar coesão ao futebol de formação do PSC?
- Como formar uma base de apoio a todos os elementos do PSC?

### **3.3. Áreas de desempenho da nossa intervenção**

Definidas as áreas de intervenção principal para o desenvolvimento das atividades de estágio curricular no PSC, foi-nos atribuída a responsabilização pelas mesmas.

Neste sentido, tendo em consideração os objetivos do estágio, foi decidido, juntamente com o nosso coordenador, como estratégia importante para dar resposta às questões identificadas e orientar a nossa intervenção, implementar uma nova rotina de reuniões de planeamento semanal entre os elementos técnicos do clube. Era muito importante logo no início da nossa intervenção aferir e uniformizar procedimentos. De seguida, iniciamos o complexo processo de certificação do clube para entidade formadora da FPF. Para consolidar a gestão de conteúdos de treino, ajudamos a implementar uma plataforma digital de armazenamento de informação desportiva que pudesse, de forma clara e regularmente atualizada, ser acessível e útil a todos.

Concomitantemente, contribuímos para o planeamento e execução de um evento desportivo, envolvendo todos os coordenadores do departamento do futebol de formação.

Apesar de algumas condicionantes, o enfoque do nosso conjunto das atividades desenvolvidas teve em vista a melhoria do funcionamento do departamento de futebol de formação nas suas várias vertentes.

### **3.4. Atividades, Tarefas e Ações**

As atividades, tarefas e ações abaixo apresentadas fazem parte do nosso plano de intervenção com vista a implementar estratégias que visam dar resposta às necessidades de melhoria do departamento de futebol de formação do PSC.

### **3.4.1. Reuniões e Planeamento Semanal**

Durante o período do estágio, a uniformização de ideias e conteúdos teóricos por parte dos elementos técnicos do PSC, até à data inexistente, foi criada com a implementação de reuniões semanais entre os vários coordenadores do futebol de formação.

O início destas reuniões semanais envolvendo todos os elementos técnicos da estrutura do futebol de formação, permitiu, por um lado, aumentar a consciencialização interna relativamente às vantagens da partilha da informação e uniformização dos conteúdos teóricos para a melhoria da qualidade da formação. Por outro lado, o aumento da comunicação interpessoal dos elementos técnicos do futebol de formação levou a uma melhoria na coordenação interna entre as várias áreas e departamentos técnicos do clube com impacto direto numa maior disponibilidade e rentabilização dos equipamentos e das instalações desportivas.

Nestas reuniões, em que estivemos sempre presentes, colaborámos diretamente com os treinadores da formação e com o coordenador de estágio no objetivo principal de analisar, planear, preparar e avaliar as semanas de treinos de todas as equipas do futebol de formação.

Assim, pretendia-se conhecer e debater em detalhe todos os pormenores relativos às equipas e aos atletas, assim como todas as situações inopinadas ocorridas durante a semana de treino, e acautelar em planeamento prováveis problemas com impacto no rendimento desportivo dos atletas e conseqüentemente nos resultados e objetivos traçados pela estrutura de formação.

Muitos dos assuntos discutidos e trabalhados durante estas reuniões abordavam igualmente questões associadas ao desempenho dos atletas, nomeadamente os relacionados com equipamentos desportivos, ou mesmo, mudanças de horários de treino para melhor funcionamento e rendimento das equipas.

Outros assuntos estavam diretamente relacionados com a disponibilização dos dados estatísticos individuais dos atletas e das equipas para posterior tratamento, análise e introdução na plataforma informática de gestão do futebol de formação.

Também estiveram frequentemente em cima da mesa durante estas reuniões de coordenação, questões relacionadas com o funcionamento global do futebol de formação, nomeadamente a distribuição das tarefas e as relações entre departamentos, como é o caso das interações entre *o staff* técnico e o departamento médico.

Durante o nosso período de estágio, foram realizadas 34 reuniões semanais que tiveram lugar todas as segundas e terças-feiras, no gabinete do *staff* do futebol de formação, situado no campo David Major Neto.

As reuniões de segunda-feira eram dedicadas às equipas dos escalões dos Benjamins A e B e C, e dos Infantis A e B.

As reuniões de terça-feira eram destinadas às equipas dos escalões dos Iniciados A e B e C, Juvenis e Juniores A e B.

Adicionalmente, e sempre que necessário, tiveram lugar diversas reuniões com os pais dos atletas devido a problemas dos seus filhos, quer no clube, quer na escola. O acompanhamento global dos atletas e a sua formação foi sempre a nossa prioridade e o nosso objetivo.

Em todas as reuniões efetuadas elaboramos uma agenda da reunião com todos os assuntos a tratar para permitir uma melhor preparação de todos os intervenientes e que era distribuída previamente. Igualmente, após as reuniões sempre preparámos uma ata que era devidamente assinada pelo coordenador do futebol de formação e por nós como gestores da plataforma “Emjogo”, na qual eram vertidos todos assuntos tratados (Anexo 1).

### **3.4.2 Certificação da Federação Portuguesa de Futebol**

A Certificação da FPF é um processo que serve para obter o grau de entidade formadora. Este processo de certificação rege-se pelo regulamento de certificação que estabelece o regime de Certificação de Entidades, disponibilizando a formação a jovens praticantes de futebol menores de dezanove anos.

Este regulamento serve como um contrato de formação desportiva entre a entidade e um formando. De modo a cumprir com todos os tópicos da certificação, existe um manual orientador que estabelece os critérios a preencher para a certificação de entidade.

Todo o processo de certificação é obrigatório para as sociedades desportivas que participam em competições profissionais, sendo que outros clubes podem candidatar-se sem qualquer prejuízo.

Assim, fazendo parte da estratégia da nossa intervenção durante o estágio no PSC, uma das ações foi iniciar e concluir o processo de certificação para entidade formadora da FPF. Este processo, em que contamos com o total apoio da direção do clube, foi considerado uma prioridade para o mesmo e envolveu todas as áreas e departamentos do futebol de formação num processo de certificação e melhoria contínua de modo a garantir elevados padrões de qualidade para as atividades de formação dos atletas

Foi nossa função acompanhar todos os passos da certificação do PSC, desde o dia 4 de fevereiro até ao dia 19 de maio de 2019.

Após a reunião inicial que tivemos com elementos da FPF, realizada no dia 4 de fevereiro de 2019, onde foram discutidos vários aspetos que o clube deveria melhorar, identificaram-se quais os documentos a submeter e definiram-se as várias etapas de qualificação necessárias, dando-se início ao processo de certificação.

A necessidade de elaborar um “dossiê de certificação” levou a que, numa primeira fase, nos focássemos na elaboração e compilação de todos os documentos necessários.

Nesta fase, demos início a uma pesada operação logística de recolha de todos os dados requeridos relacionados com os funcionários do clube ligados ao futebol de formação como, por exemplo, registos criminais, elaboração dos currículos dos treinadores e coordenadores, e toda a documentação geral do clube entre outros documentos. Numa segunda fase, efetuámos o processamento de toda a informação e documentos associados e efetuámos a introdução de todos estes dados na plataforma da FPF.

Foi um trabalho detalhado, com uma elevada quantidade de documentação associada, que nos obrigou a uma coordenação efetiva das atividades necessárias, mantendo a todos os níveis uma ligação estreita entre todos os interlocutores internos e externos durante o processo de certificação.

A avaliação final do processo do respetivo dossiê, conforme referido no manual de certificação, divide-se em nove (9) critérios-base, com a finalidade de obter uma pontuação de cem (100) pontos, que são os seguintes:

- Planeamento e Orçamento - (10 pontos) - Neste critério, descrevemos a missão relativa ao futebol de formação, a visão, o plano estratégico e o orçamento associado;
- Estrutura Organizacional e Regulamento Interno (10 pontos) - É apresentado o organograma do clube com especial enfoque na estrutura do futebol de formação e na posição do seu diretor, é descrito o regulamento interno, e a articulação do futebol de formação com o futebol sénior;
- Recrutamento ou Angariação (10 pontos) – São descritos os recursos humanos do departamento do futebol de formação, a política e os procedimentos de recrutamento de jovens atletas, a proteção disponibilizada atletas de menor idade, e os aspetos relacionados com jogadores residentes e os residentes;
- Formação Desportiva (15 pontos) – Define a estratégia e as linhas orientadoras relativas ao futebol de formação, o protocolo associado ao dossiê de treinos discriminando as várias atividades, as equipas e os jogadores;
- Acompanhamento Médico-desportivo (10 pontos) – Descreve o departamento médico para o futebol de formação, discriminando o seu diretor clínico e restantes recursos humanos do departamento, equipamento médico disponível, e respetivo acompanhamento médico garantido aos jovens atletas, incluindo o efetuado durante os treinos e os jogos;
- Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social (10 pontos) – é referido o acompanhamento pessoal, escolar e social que é efetuado pelo departamento do futebol de formação aos jovens atletas. É descrita a formação escolar, o acompanhamento da vida escolar, e o acompanhamento prestado aos jovens atletas deslocados de casa, que inclui o alojamento, a formação complementar e o apoio psicológico;
- Recursos Humanos (15 pontos) – Descreve a estrutura do futebol de formação, fazendo referência ao diretor da entidade formadora, ao diretor técnico, formadores, treinadores, outros técnicos, incluindo ainda todo o *staff* administrativo e logístico. Esta descrição, além de outros dados, tem de obrigatoriamente incluir o *curriculum vitae* e os registos criminais de todos os profissionais que interagem com os atletas.

- Instalações e Logística (10 pontos) – Inclui a descrição completa e detalhada de todas as infraestruturas desportivas associadas ao futebol de formação (campos de jogo e treino, balneários, vestiários, e outras instalações), incluindo salas de reunião, salas de estudo e espaços destinados aos serviços administrativos;
- Produtividade (10 pontos) – Neste critério, é efetuada a análise da produtividade do futebol de formação tendo em consideração vários fatores; o número de jogadores provenientes das equipas de formação que integram a equipa principal numa das três últimas épocas; o número de jogadores, com três ou mais anos, provenientes das equipas de formação que integram a equipa principal numa das três últimas épocas; o número de jogadores de futebol de formação na equipa B, sub-23, clube satélite ou equipas protocoladas; os proveitos com os direitos económicos de jogadores provenientes do futebol de formação; os jogadores presentes nas seleções nacionais/distritais; os jogadores com jogos em competições profissionais, nacionais ou estrangeiras; os jogadores com jogos em competições de âmbito nacional; o percurso do jovem atleta no futebol *versus* o seu enquadramento académico.

Segundo o Artigo 10º do Regulamento de Certificação da FPF a entidade formadora certificada com 5 situa-se de 90 a 100 pontos, e a de 4 estrelas situa-se entre 70 a 89 pontos. (Federação Portuguesa de Futebol, *Regulamento de Certificação*, 2018)

Foi com muito agrado que, após todo o trabalho realizado, tivemos a satisfação de verificar que a pontuação do relatório provisório referente ao PSC foi de 88,79 pontos, o que equivale a 4 estrelas. Esta certificação é atribuída para a época desportiva subsequente aquela que submetemos.

### **3.4.3. Plataforma “Emjogo”**

Assumindo-se como um grande passo na evolução tecnológica para o clube, o “Emjogo” é uma plataforma colaborativa *online* que proporciona a gestão integrada de um clube desportivo.

Este novo sistema de informação permite, desta forma, consolidar a gestão de conteúdos de treino e análise dos mesmos de modo a ter uma visão geral do clube enquanto instituição desportiva.

A integração de todos os dados desportivos relativos ao planeamento e acompanhamento das várias competições em que o clube está envolvido, das performances das equipas e dos atletas, com os dados administrativos e financeiros numa única plataforma, permite uma gestão mais eficaz da política desportiva do clube, e assegura um melhor controle das atividades na linha da visão global da estratégia do clube.

As áreas de gestão desportiva, gestão de sócios, conteúdo do website e conteúdo do clube são os principais blocos de informação que são alimentados diariamente.

Todos os registos nesta plataforma são *online* e, para este procedimento, não é necessário ter licença nem *software* específico, facto que facilita a transmissão e obtenção de dados para todos os elementos do PSC. Porém, é exigido ao clube o pagamento de dois euros por cada atleta que é registado na plataforma.

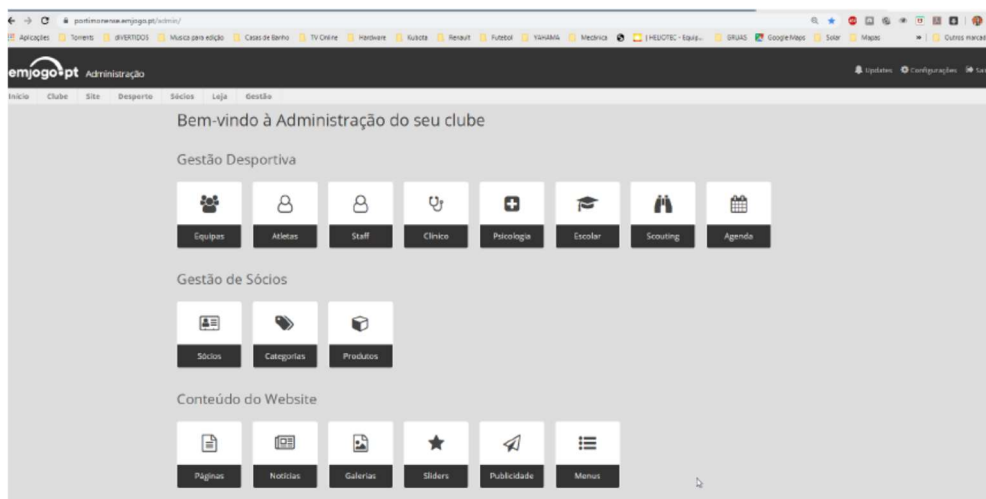


Figura 5. Menu da administração da plataforma “Emjogo”.

Fonte: Site da Plataforma “Emjogo”.

Futuramente, e após novos desenvolvimentos destas áreas, será possível obter retorno do investimento global, atraindo patrocinadores e parceiros, oferecendo-lhes

espaço publicitário na área do *website* ou mesmo na venda de *merchandising* do clube na loja *online*.

Durante o período de estágio, e no seguimento da estratégia traçada para a nossa intervenção assumimos a responsabilidade da administração da plataforma, e da gestão dos conteúdos da área de gestão desportiva.

Assim, após o início do mesmo, foi-nos incumbida a tarefa de participar nas importantes reuniões com os representantes da plataforma em representação do clube, e de implementar internamente este projeto.

Fomos responsáveis pela primeira reunião com o representante do sistema informático e pela confirmação da implementação do sistema no clube. Consequentemente, obtivemos uma breve formação de manuseamento da plataforma e das suas funcionalidades nas instalações dos representantes do sistema.

Dar a formação necessária a todos os elementos que no desempenho das suas funções necessitassem da plataforma foi o passo seguinte.

Deste modo, apresentámos o projeto a todo o *staff* do clube, e efetuámos as necessárias ações de formação internas passando todas as informações obtidas na formação. Foi dada especial atenção a todos os membros do *staff* acerca do funcionamento da plataforma e como proceder dali em diante.

O início de todo este processo foi um grande desafio pois, com o assumir a gestão da plataforma, coube-nos a mediação e a coordenação com toda a equipa de trabalho.

Deste modo, após a calendarização de todas as ações necessárias para a implementação interna e, depois de efetuadas todas as ações de formação, deu-se início à utilização diária da plataforma “Emjogo” por parte de todos os departamentos do futebol de formação do PSC.

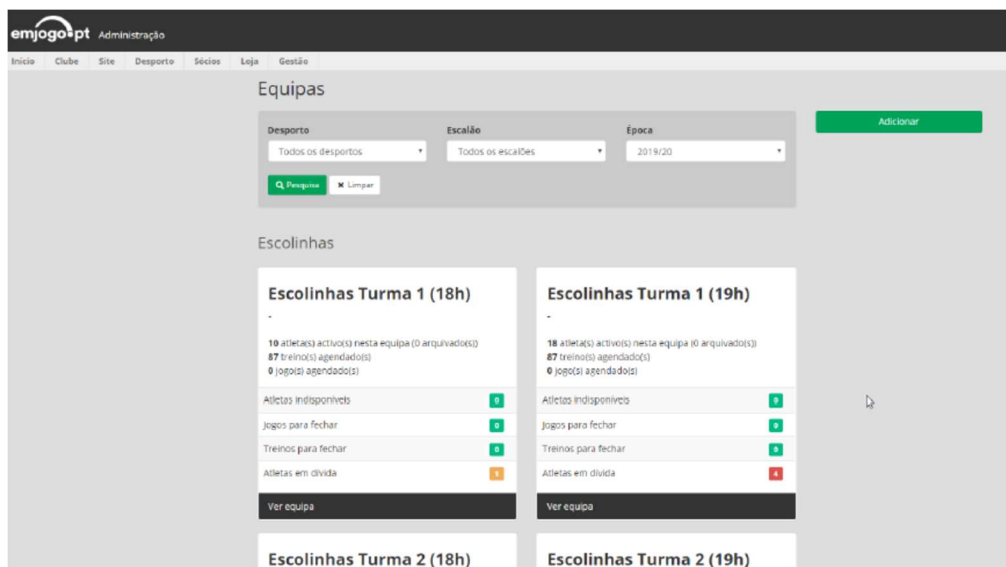


Figura 6. Menu da gestão de equipas da plataforma “Emjogo”

Fonte: Site da plataforma “Emjogo”.

Na plataforma “Emjogo”, a área de gestão desportiva é composta por vários blocos de informação, nomeadamente a área relativa às equipas, aos atletas, ao *staff*, ao departamento médico, à informação escolar dos jovens atletas, às ações de *scouting* e à agenda do futebol de formação.

Todos estes blocos de informação devem obrigatoriamente ser alimentados diariamente com toda a informação decorrente das atividades nos vários departamentos do futebol de formação, o que, para isso, como administradores da plataforma, levou a que tivéssemos que criar permissões específicas para o perfil de cada utilizador. Por conseguinte, restringimos os acessos para os diferentes treinadores, por questões de confidencialidade da equipa, em que cada treinador só podia ter acesso à sua equipa, e em que o departamento medico só poderia igualmente ter acesso à informação médica dos jogadores.

Assim, na área de gestão desportiva da plataforma é introduzida a seguinte informação:

- Equipas – No arranque do projeto foram introduzidas todas as onze (11) equipas relativas ao futebol de formação estão inseridas nesta plataforma, com

todos os plantéis caracterizados com as fotografias individuais de todos os elementos das várias equipas;

- Vários desportos - Apesar da plataforma ter capacidade para a introdução e tratamento de várias modalidades só nos detivemos na introdução e tratamento de dados relativos ao futebol de formação;
- *Staff* - Todas as equipas técnicas das equipas do futebol de formação, assim como todo o staff médico e administrativo, estão referenciados com os respetivos dados atualizados;
- Jogos e treinos - Todos os jogos e resultados das equipas do futebol de formação, incluindo as convocatórias dos jogos, a lista de titulares e suplentes, as fichas de jogo, assim como estatísticas de jogos. Também inclui todos os treinos das onze (11) equipas.
- Atletas - São introduzidos todos os dados pessoais, as moradas, a assiduidade e as estatísticas dos jogos e treinos dos atletas do futebol de formação. São igualmente registados os minutos de jogo dos atletas, as respetivas penalizações e cartões, as assistências e informação completa dos atletas;
- Clínico - Em colaboração com o departamento médico, são atualizados e introduzidos todos os registos clínicos dos atletas na plataforma. Temos de verificar qual o tipo de lesão que os atletas têm, que tratamentos vão realizar, qual a duração dos tratamentos, quando poderão estar aptos de novo, e qual o programa inicial de treino recomendado;
- Escolar - O acompanhamento escolar dos atletas é feito regularmente e todo o seu percurso escolar é registado, nomeadamente as notas escolares;
- *Scouting* – O acompanhamento e registo das observações de potenciais jogadores para as nossas equipas de formação é outra das vertentes da área da gestão desportiva que a plataforma disponibiliza;
- Estádios e Símbolos- Estão inseridos o detalhe e os dados de todos os campos de futebol de Portugal e respetivos símbolos dos clubes;
- Agenda - Toda a calendarização das equipas de futebol de formação é introduzida, nomeadamente a atividade desportiva planeada, incluindo os jogos e os treinos de todas as equipas do futebol de formação.

**Juniores A**

Desporto: Futebol  
 Escalão: Juniores  
 Época: 2018/19  
 Categoria: A  
 Idade: Sub-19  
 Estado: **Activo**  
 Tipo: 11x11  
 Género: Escalão com um só género  
 Local de jogo: -

Ver jogos  
 Ver treinos  
 Editar website

Relatórios

Estatísticas de jogo  
 Estatísticas de atletas  
 Mapa de presenças  
 Mapa de mensalidades

Épocas desportivas

2018/19

Adicionar nova época

Acções

Editar equipa  
 Eliminar equipa

Geral | Atletas **27** | Staff **3** | Agenda | Financeiro **3** | Informação de Época

**Microciclo treinos**

Dia	Data	Hora
Segunda-feira	27/05/2019	20:30 - 22:00
Terça-feira	28/05/2019	21:15 - 22:30
Quarta-feira	29/05/2019	20:45 - 22:00
Sexta-feira	31/05/2019	21:15 - 22:30

Total de treinos esta época: 156

Presentes  
 Condicionados  
 Ausentes

Assiduidade nos treinos: 86,15%  
 Ausências justificadas: 1,43%

**Próximos jogos**

Não existem jogos marcados.

Total de jogos esta época: 25

Vitórias  
 Em patas  
 Derrotas

- Forma: **V V V V V**
- Golos marcados: 138 (5,52 G/J)
- Golos sofridos: 19 (0,76 G/J)
- Total de cartões amarelos: 9 (0,36 /J)
- Total de duplos cartões amarelos: 1 (0,04 /J)
- Total de cartões vermelhos: 1 (0,04 /J)

Figura 7. Menu da ficha de equipas da plataforma “Emjogo”.

Fonte: Site da Plataforma ”Emjogo”.

Como se pode verificar, a quantidade de informação a introduzir na plataforma é enorme, o que obriga a que a inserção de dados seja diária e, portanto, efetuada de uma forma muito sistemática, sob pena de a informação se acumular.

Este projeto foi muito importante para o clube, pois uniformiza tudo digitalmente ficando ao alcance de todos a possibilidade de obter as informações necessárias no momento. Deste modo, cumpriu-se um dos objetivos do PSC, que era consolidar toda a gestão de conteúdos de treino de uma forma eficaz, garantindo o tratamento, a análise e a disseminação da informação depois de tratada a quem dela necessitasse.

Para nós, foi muito gratificante e motivador termos recebido a confiança do coordenador do futebol de formação do clube, para montar e administrar este importante projeto para o futebol de formação do PSC.

#### 3.4.4. Acompanhamento de gestão de multimédia

Ao nível das redes sociais, a página de *Facebook* do clube serve não só para criar uma aproximação com os pais dos atletas das escolinhas de futebol, mas também para partilhar as notícias e a informação referente ao futebol de formação. Com isto, assumimos responsabilidade de manter esta página, assim como, todos os seus conteúdos sempre atualizados de modo a criar uma forte comunidade.

Quando necessário, praticamente todos os dias, o *Facebook* da Escola Força Portimonense era atualizado com informações respeitantes ao clube, ou mesmo só com o simples propósito de ter publicações a felicitar os atletas pelos seus aniversários.

Todo o impacto das mensagens que passamos aos seguidores do clube, através das redes sociais, são de extrema importância para a coesão do clube, pois caracterizam não só a imagem da organização, mas também a forma como o público lida com o desporto em geral e adere às iniciativas do clube, em particular.

Em termos de *Live Streaming*, no dia 13 de fevereiro de 2019, teve lugar uma reunião na sede AFA, onde foi apresentada oficialmente a plataforma “Mycujoo”, e onde tivemos o privilégio de representar o PSC.

Posteriormente, efetuamos a apresentação deste projeto de *Live Streaming* ao vice-presidente do clube e à estrutura do futebol de formação. Após uma demonstração clara das futuras potencialidades da plataforma, foi decidido elaborar uma calendarização das ações necessárias para nos juntarmos à implementação deste projeto em parceria com a AFA.

No dia 13 de maio de 2019 oficializamos a nossa participação neste projeto, e recebemos todo o material necessário para fazermos as filmagens, conforme ilustrado na figura. 8.



*Figura 8.* Entrega do material “Mycujoo”.

*Fonte:* AFA

A plataforma “Mycujoo” permite ao clube, de forma gratuita, transmitir os jogos de todo o futebol de formação e de futsal, ao vivo. É um projeto inovador que, em termos de potencialidades relativas à imagem, tem um impacto muito positivo no aumento da visibilidade das atividades desportivas do clube, e no retorno financeiro, através das atividades de patrocínio ligadas ao *marketing* desportivo.

Ao transmitir os jogos em direto para todo o mundo a partir do canal próprio do PSC, conseguimos obter e garantir vários *spots* para os nossos patrocinadores também terem a visibilidade desejada.

Este projeto é recente no clube, ainda está em processo de implementação na altura em que terminou o meu estágio curricular.

### **3.4.5. Torneio 25 de Abril – Taça Centenário**

Inicialmente, o torneio foi idealizado para o dia 25 de abril de 2019 aproveitando o dia de feriado, permitindo uma maior flexibilidade temporal dado o número de dias necessários para a realização do Torneio. Contudo, devido ao calendário competitivo, foi

realizado só no dia 1 de maio de 2019. Este torneio, originalmente, é intitulado de Taça Centenário, pois a participação está restrita apenas a clubes com mais de 100 anos de história, no qual o PSC convida três outras equipas que reúnam o critério mencionado a participarem. Este ano, foi convidado o Clube de Futebol Esperança de Lagos (CFEL), o Sporting Clube de Portugal (SCP) e o Sporting Clube Farense (SCF).

Durante este evento desportivo, os nossos contributos tiveram como base uma descrição bem detalhada de todas as funções atribuídas, à semelhança de todo o restante staff técnico, e foram maioritariamente, além do apoio à coordenação global do evento, nas áreas da logística, do planeamento desportivo e da gestão dos conteúdos *online* do torneio.

No apoio à coordenação global do evento como adjunto do Diretor do futebol de formação e nosso coordenador de estágio, apoiámos a condução da reunião com todo o staff envolvido no torneio e efetuámos a delegação das tarefas que cada um teria que desempenhar durante a prova, de modo a promover a entajuda entre todos os elementos da organização.

Deste modo, participámos nas seguintes atividades da área logística:

- Elaboração e envio dos convites oficiais para as instituições participantes - Convite formal para as equipas convidadas, Sporting Clube de Portugal, Clube de Futebol Esperança de Lagos e Sporting Clube Farense;
- Criação do logotipo do torneio e escolha de imagens a utilizar nos cartazes e no vídeo promocional;
- Troféus e medalhas – Efetuado o contacto com o fabricante e seu representante que, através da sua loja, forneceu as medalhas e os troféus necessários para atribuição às equipas no final do torneio.
- Efetivamos as encomendas de medalhas para todas as quatro equipas e respetivo *staff* técnico, de troféus para as equipas de arbitragem e de troféus para o melhor guarda-redes, para o melhor jogador do torneio e ainda para o melhor marcador;



*Figura 9.* Troféus, medalhas e prémios do Torneio 25 de abril – Taça Centenário.

*Fonte:* Foto do Autor.

- Coordenação dos transportes necessários para as equipas visitantes – Através dos contactos existentes com a Câmara Municipal de Portimão, obtivemos o apoio necessário para os transportes necessários às equipas visitantes;
- Efetuamos várias reuniões com os patrocinadores do Torneio Centenário, de modo a planear e coordenar as atividades e o nível dos patrocínios. As formas de participação dos patrocinadores, tendo em conta o seu grau de apoio, englobaram vários tipos de patrocínio, desde o envolvimento exclusivo ao nível financeiro ou a participação no fornecimento equipamentos, produtos ou mesmo de refeições e produtos alimentares para os atletas durante o período do torneio;
- Criação de cartazes e lonas temáticas - Efetuado o contacto com o fornecedor e seu representante para a produção de cartazes e lonas temáticas para afixar no Campo David Major Neto durante o período de competição.



Figura 10. Coordenação das atividades do torneio 25 de abril – Taça Centenário.

Fonte: Foto do Autor

Participamos igualmente nas seguintes atividades na área do Planeamento Desportivo:

- Idealizamos o quadro competitivo e a estrutura dos jogos do Torneio Taça Centenário;
- Elaboramos o programa global do torneio e o plano individualizado para cada uma das equipas participantes;
- Produzimos um pequeno folheto com informação adicional para o torneio onde se alerta para o correto comportamento das equipas técnicas dos jogadores suplentes, e do público visitante nas bancadas do campo David Major Neto;
- Recebemos as equipas visitantes no dia do torneio e efetuamos a apresentação do mesmo. Durante este pequeno *briefing*, onde descrevemos o evento, os horários associados, as instalações desportivas, a atribuição de balneários, efetuamos igualmente a receção de toda a documentação das equipas visitantes, assim como procedemos à entrega de toda a informação necessária para a participação destas equipas no torneio, incluindo o guia individualizado de cada equipa.

- Definimos os horários de chegada das várias equipas visitantes aos recintos desportivos, aos almoços e aos jogos de modo a não existirem sobreposições das equipas nas instalações de apoio e de modo a ter os trajetos de cada equipa perfeitamente programados e coordenados. Recebemos e orientamos as equipas aos respetivos balneários e efetuamos o controlo das atividades de campo.

Na área da gestão dos conteúdos *online*, participamos nas seguintes atividades:

- A atualização das redes sociais ao minuto, ao vivo;
- Na criação de um *website* desenhado especialmente para o torneio, <http://www.portimonense.pt/centenario/>, onde atualizamos, de forma permanente, os resultados de todos os jogos.

No final de todo o torneio, o vice-presidente do clube e o coordenador do futebol de formação, nosso coordenador de estágio, agradeceram-nos pessoalmente todo o trabalho efetuado, oferecendo-nos uma placa de agradecimento.



Figura 11. Placa de agradecimento.

Fonte: Foto do Autor.

### 3.4.6. Logística

Todas as atividades ligadas à logística de um clube de futebol são extremamente complexas, especialmente na área do futebol de formação, devido à permanente falta de recursos humanos, financeiros e, conseqüentemente, materiais.

Todas as equipas do futebol de formação, especialmente as dos escalões que jogam a nível nacional, têm necessidades logísticas diferenciadas, desde o necessário transporte para as deslocações aos jogos nos campos das equipas adversárias, ao eventual alojamento, e alimentação das equipas e *staff* técnico, ao levantamento de outras infraestruturas não desportivas disponíveis na área onde os jogos se realizam, como por exemplo hospitais, em caso de necessidade, e onde uma coordenação prévia com estes centros de saúde é fundamental de modo a salvaguardar possíveis situações que possam ocorrer com os jovens atletas.

Todas estas atividades obrigam a um planeamento detalhado e efetuado com muita antecedência, muitas vezes com poucos recursos disponíveis.

Deste modo, semanalmente existiam um conjunto de atividades paralelas ao planeamento desportivo que também ajudámos a realizar, dado o grande espírito de união que ligava todos os elementos do departamento do futebol de formação do PSC, apesar de nem todas estas atividades no plano da logística estarem no âmbito do nosso estágio curricular.

Neste sentido, diariamente no escritório do Departamento de Futebol de Formação do PSC ajudámos na realização de várias ações fundamentais nas atividades administrativas e logísticas da Gestão Desportiva do futebol de formação, tais como:

- Correspondência – Geralmente, o administrativo do futebol de formação é que realiza esta atividade, mas quando eram assuntos da área da Gestão Desportiva essa responsabilidade era-nos incumbida.
- Verificação dos equipamentos médicos e desportivos - Todas as quintas feiras era feito um controlo das malas médicas que cada equipa leva nas deslocações fora, das bolas e de todo o equipamento de jogo para o fim de semana.
- Encomendar águas e refrigerantes aos fornecedores do clube - Semanalmente tínhamos que efetuar a coordenação com os vários serviços e com o nosso

- patrocinador para a recolha e distribuição das águas e refrigerantes para os atletas terem disponíveis no fim de semana, durante o período dos jogos.
- Encomendar lanches para os nossos atletas - Aos fins de semana, um dos nossos patrocinadores oferece sandes para os atletas que vão jogar fora. Tínhamos de coordenar com treinadores quantos lanches eram precisos e a que horas eram distribuídos.
  - Encomendar fruta e *snacks* para os atletas - O clube oferece *snacks* e fruta aos atletas durante o período de jogos, pelo que, durante a sexta feira, tínhamos de efetuar o planeamento das necessidades e coordenar a compra e a sua distribuição, de modo a que todos os atletas pudessem alcançar o melhor rendimento possível.
  - Idealizar e produzir os cartazes dos jogos - Semanalmente era realizado um cartaz com todos os jogos do fim de semana seguinte e coordenada a exposição em vários locais do Campo David Major Neto.
  - Contagem de bilhetes e distribuição para os jogos da equipa principal - A Portimonense SAD disponibiliza regularmente bilhetes para o futebol de formação. Era nossa responsabilidade efetuar a contagem dos bilhetes e efetuar a distribuição aos atletas que pretendiam ir ver o jogo da equipa principal ao Estádio Municipal de Portimão.

#### **3.4.7. Atividade Fora do Clube**

A “Complete Sports Solution” (CSS), empresa inglesa que organiza viagens e estágios de digressão a equipas de várias modalidades, contactou o PSC para a eventualidade de um clube em digressão vindo da Austrália utilizar as suas instalações desportivas para estágio, e efetuar jogos de treino com quatro equipas do futebol de formação da região algarvia. Na reunião preparatória, o *chairman* da empresa referiu que precisava de um elemento ligado à área da gestão desportiva que pudesse fazer a ligação entre o PSC, a “Complete Sports Solution” e a equipa Australiana ASA Football. Assim, questionou o coordenador do futebol de formação, se a estrutura do departamento de formação do PSC tinha alguém disponível para efetuar a referida coordenação e a organização de desporto do estágio desta equipa. Sem demoras, fomos convidados para ajudar na organização da

digressão e do estágio da equipa inglesa, situação que fez todo o sentido até porque esta equipa viria mais tarde a jogar com várias equipas do PSC no segundo dia de estágio no Algarve.



*Figura 12.* Equipas de futebol de formação do PSC e do ASA Football.

*Fonte:* Foto do Autor

Algumas das funções que desempenhamos:

- Efetuar os contactos com vários clubes da região do Algarve, nomeadamente o Imortal Desportivo Clube e o Silves Futebol Clube de modo a agendar jogos de treino para o primeiro e terceiro dia de viagem;
- Ajudar nas traduções de vários documentos de suporte às atividades de Inglês para Português;
- Idealizar, planear e divulgar o itinerário;
- Apoiar a equipa e o seu *staff* técnico nas deslocações aos clubes;
- Apoiar as necessidades logísticas e administrativas da equipa, e respetivas necessidades de material;

- Contactar e reservar restaurantes para os três dias;
- Conferir equipamentos de jogo;
- Programar horário dos pequenos-almoços com o hotel;
- Fornecer alimentação e reforços para a equipa nos diferentes dias;

Foi uma experiência diferente, complementar ao estágio e, por isso muito gratificante.

### **3.5. Atividades Complementares de Formação propostas**

O período do nosso estágio curricular no PSC foi coincidente com várias iniciativas que ocorreram no âmbito de Portimão – Cidade Europeia do Desporto 2019.

Aproveitando a oportunidade de estarmos a frequentar um estágio curricular no clube, a estrutura do futebol de formação do PSC incluiu-nos na sua lista de participantes e disponibilizou-nos convites para participarmos em vários eventos que tiveram lugar durante este grande evento desportivo.

#### **3.5.1. Fórum Associação Nacional de Treinadores de Futebol**

O Fórum da Associação Nacional de Treinadores de Futebol decorreu nos dias 1 e 2 de abril de 2019, em Portimão, e através da estrutura do futebol de formação do PSC tivemos a oportunidade para participar neste fórum assistindo a variadíssimas palestras neste evento que é considerado o maior organizado em Portugal sobre Treino Desportivo.

Este fórum incluiu palestras com vários especialistas mundiais de treino desportivo, workshops práticos das modalidades futebol e futsal e painéis de discussão sobre as temáticas atuais.

Ouvir grandes nomes do Futebol e do Desporto, constantes do programa (Anexo 2), é sempre enriquecedor, pois conseguimos alargar o nosso conhecimento e estar a par de todos os novos métodos e tecnologias de treino disponíveis.

#### **3.5.2. Congresso *Your Future***

O congresso *Your Future*, organizado pela empresa “Sports Embassy”, decorreu nos dias 5 e 6 de abril de 2019, no pavilhão Portimão Arena, e reuniu várias

personalidades de reconhecida competência nas áreas da gestão e do treino desportivo. Este evento surge como uma oportunidade de debater as boas práticas desportivas e mostrar o papel dos ex-atletas na sua integração noutras atividades após a sua carreira desportiva como praticantes de várias modalidades.

Estes percursos contados pelos próprios desportistas têm como objetivo uma partilha de conhecimentos com base nas vivências pessoais de cada um, de modo a contribuir para uma melhor compreensão na transição de carreira do atleta. O apoio ao desportista na transição do seu percurso competitivo, para um período de integração social pós competição, assume cada vez mais um papel de importância capital na sua saúde e bem-estar.

Todo o foco da “Sports Embassy” com a realização deste congresso são os atletas, e o seu objetivo é servir o desporto colocando o mesmo ao serviço das organizações empresariais, para que as transmissões dos valores do desporto possam chegar cada vez mais a todas as pessoas através do relacionamento direto com os agentes desportivos.

**YOUR FUTURE**  
IMPROVING YOUR LIFE

Toda a formação desportiva de um atleta contempla uma série de disciplinas que não se encontram nos currículos académicos e que fazem de um atleta alguém com características especiais:

- RESILIÊNCIA**  
Tem a capacidade de se superar em situações de crise e aprender com elas com enorme espírito de sacrifício e determinação
- LIDERANÇA**  
Sabe desenvolver esta capacidade ao longo do percurso desportivo e sabe facilmente reconhecer os diferentes tipos de liderança e como adaptar se a eles enquanto indivíduo e grupo
- TRABALHO POR OBJECTIVOS**  
Sabe que a cooperação com a equipa é a melhor forma de atingir objectivos, os quais devem ser definidos de forma clara, ainda que tenham de sofrer ajustes sempre que necessário
- SUPERAÇÃO**  
Uma atitude de melhoria contínua e ambição faz parte do seu ADN
- COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA**  
Sob uma avaliação interna e externa constante, sabe que uma boa comunicação melhora o índice de resposta quer individual quer colectiva, no seio da equipa ou junto dos players externos
- FOCO**  
Disciplina e organização de trabalho para otimizar a performance são o seu "habitat natural"
- CAPACIDADE DE COOPERAÇÃO EM AMBIENTES COMPETITIVOS**  
Sabe que a sua actividade é competir mas que mesmo em competição irá crescer mais e tornar se melhor com um bom trabalho de equipa entre todos os intervenientes ao serviço do seu grupo de trabalho
- ORIENTAÇÃO PARA OS DETALHES E OBJECTIVOS**  
Sabe que o "pormenor" pode ser o "pormaior" da sua performance desportiva e por isso tem a perfeita consciência da importância do "micro" no seu desempenho
- GESTÃO DE TEMPO**  
Reconhece o impacto que um segundo, por vezes menos, pode ter no seu desempenho individual e/ou colectivo e sabe priorizar as suas actividades consoante a importância que cada uma delas tem para o seu rendimento e objectivos

Figura 13. Folheto congresso *Your Future*

Fonte: Site da *Sports Embassy*.

O projeto desenvolvido em torno do *Your Future* aprofunda, divulga e põe em prática um plano de ação sobre o papel do sector empresarial na reconversão profissional de atletas de alta competição nas diversas modalidades desportivas.

Este congresso, com uma temática cada vez mais atual dentro da área de gestão do desporto foi, sem dúvida, uma excelente oportunidade para aprender e ouvir as partilhas de histórias dos vários intervenientes, como Jorge Pina, Sara Carmo, Emanuel Medeiros, Duarte Gomes, Hugo Leal, Carlos Lopes e José Soares.

No dia 6 de abril, para além dos painéis de debate, também tínhamos possibilidade de assistir a algumas *teaser talks*, (Anexo 3).

Destacamos algumas das frases anotadas por nós durante o evento:

“Ver o Futebol como uma indústria para a sociedade e não só como uma máquina de fazer dinheiro”, “A democracia, o prestar contas a todos e a revolução na integridade é o caminho para uma boa governança no desporto”, Emanuel Medeiros.

“Será que a classificação nos escalões jovens é prejudicial? A punição dos árbitros aos atletas jovens é prejudicial?”, Duarte Gomes.

“O desporto une povos, a competição une as pessoas”, “O desporto retira pessoas de maus caminhos, todos nós podemos ser a luz de alguém”, Naré Figthers Academy.

“Os atletas nunca chegam ao *burnout*, pois conseguem sempre ouvir o seu corpo e não o levar à exaustão”, José Soares.

## **4. CONCLUSÃO, SÍNTESE GERAL E PERSPETIVAS PARA O FUTURO**

Iremos proceder, neste capítulo, a um resumo da atividade realizada no estágio, do seu impacto a nível pessoal e profissional e ainda traçar algumas linhas de gestão possíveis de desenvolver no futuro.

### **4.1. Principais linhas de conclusão**

Terminado o período de estágio, concluímos que esta experiência, ainda que curta, foi bastante enriquecedora para o desenvolvimento de competências técnicas e para o

entendimento geral de como funciona o futebol de formação de um clube de futebol profissional de grande dimensão.

Para um futuro gestor do desporto, importa assumir a importância quer da imersão, ainda que temporária, numa organização do desporto, quer da participação ativa no funcionamento do dia-a-dia na gestão do desporto do clube. Foi fundamental entender na prática a noção de gestão do desporto. De facto, segundo Amorim (2013) a gestão do desporto diz respeito à organização e direção sistemática de atividades desportivas e físicas em geral, bem como a entidades e grupos que realizam estas atividades, que são normalmente orientadas para competições de alto nível, participação popular ocasional ou regular, ou para práticas de lazer e saúde. Inclui funções de planeamento, organização, direção e controlo no contexto de uma organização, com o objetivo de promover atividades desportivas, de lazer e de saúde, bem como produtos e serviços.

Porém, já percebemos que o conceito de gestão de desporto extrapola esta definição e que, numa visão mais holística, refere-se a um conjunto de conhecimentos interdisciplinares que abordam, entre outros, a gestão, a liderança e a organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, *marketing*, comunicação, contabilidade e finanças, negociação e legislação.

Por outro lado, Pires e Lopes (2001) defendem que o desporto se apresenta como um setor de intervenção profissional diversificado com muitas potencialidades, não só a nível da economia tradicional, como também no que diz respeito à economia social, tendo vindo a criar um crescente número de oportunidades de emprego.

Este estágio no PSC deu-nos, portanto, a oportunidade de colaborar num clube de futebol da 1ª Liga Portuguesa, mais especificamente na parte do futebol de formação, onde pudemos desenvolver várias atividades no âmbito do trabalho de campo, ou ainda, desenvolver diversas tarefas no setor administrativo e de índole mais burocrática, o que nos permitiu confirmar e alargar algumas questões ligadas à gestão de uma organização do desporto.

Neste sentido, entendemos esta experiência como uma emancipação profissional que, segundo Freire (2001) na sua noção de estágio, valoriza os processos de desenvolvimento pessoal e cognitivo das pessoas envolvidas numa relação de aprendizagem, considerando a necessidade de formar um profissional reflexivo-crítico,

que exercite a prática investigativa, objetivando a compreensão da realidade e a intervenção do estagiário.

Assim, consideramos o estagiário como sujeito de seu processo de formação, capaz de se transformar num profissional reflexivo com o intuito de adotar uma posição crítica relativamente ao contexto em que exerce a sua atividade.

Para além destas competências de carácter mais profissional, o tempo em que partilhámos os nossos conhecimentos com o clube e com o nosso coordenador foram igualmente uma mais valia no desenvolvimento das nossas competências sociais e pessoais, porquanto se assumiu como um processo de aprendizagens múltiplas com base na interação.

Por vezes, no mundo do futebol, pensa-se que os resultados nos jogos são o mais importante, mas, na verdade, com o estágio, apercebemo-nos que a estrutura organizacional trabalha não só para alcançar vitórias, como também para formar atletas de excelência, isto é, para que esses mesmos atletas tenham competências plurais (pessoais, académicas e profissionais) para vingarem futuramente na sociedade.

Investir no futebol de formação deverá ser, assim, no nosso entender, uma aposta prioritária dos clubes desportivos. Ora, nesta dimensão, a gestão do desporto tem um contributo fundamental.

#### **4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada**

Após a realização do estágio durante cerca um período de quatro meses, de fevereiro a maio de 2019, é possível avaliar e refletir sobre todo o trabalho desenvolvido.

Os impactos da nossa intervenção no clube foram diversos, dado que as principais atividades que realizamos foram bastante positivas, nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento da obrigatoriedade da rotina das reuniões semanais de coordenação, tendo ajudado a dar maior coesão e coerência na estrutura técnica do PSC.

As nossas atividades foram também atividades produtivas, mormente no que diz respeito à certificação de entidades formadoras da FPF, pois ajudamos a clube a atingir as 4 estrelas de classificação. Esta atribuição será para o futebol de formação bastante boa, até porque o PSC é o único clube a possuir essa mesma certificação no Algarve.

Com esta certificação, o clube ganha mais renome e estatuto no futebol português, onde se pode destacar pela sua competência formativa e organizacional. Aliás, podemos, neste âmbito, lembrar dois dos principais objetivos do Processo de Certificação Global e Integrado mencionados no Manual de Certificação de Entidades Formadoras da FPF, a saber: melhorar a qualidade do processo formativo dos jovens praticantes de futebol em todas as vertentes, estimulando e apoiando todas as entidades que desenvolvem atividade na modalidade até aos 19 anos e, por outro lado, melhorar a qualidade organizacional e formativa dos clubes (Federação Portuguesa de Futebol, 2018).

Concomitantemente, encontrando-nos em plena era digital, era importante intervir a este nível, também para melhorar a qualidade da organização do clube. As plataformas digitais são, no século XXI, uma ótima ferramenta de gestão do conhecimento organizacional. Com o avanço da informática, de acordo com Izerrougene, B., Urpia, A. G. B. C. & Almeida, I. F. G. (2010) as novas Tecnologias da Informação e Comunicação superam a frugalidade de meros objetos de consumo para se destacarem como instrumentos de transformação económica e social.

Figueiredo (1997) afirma igualmente que é fundamental que sejam desenvolvidos e geridos os espaços de comunicação entre os profissionais do desporto, desde as formas tradicionais até à utilização de novas tecnologias e recursos multimédia, tendo em vista o desenvolvimento das relações profissionais formais e informais.

Assim, na parte da tecnologia, a criação da plataforma “Emjogo” veio, por um lado, melhorar substancialmente a organização para o futebol de formação, interligando todas as pessoas responsáveis no que refere às suas equipas e, por outro lado, permitindo uma consulta de dados mais acessível. Sendo uma plataforma *online*, é fácil ter acesso à mesma em qualquer lado e em qualquer altura, o que permite ao pessoal técnico das equipas do futebol de formação aceder aos dados para preparar e avaliar cada vez melhor as suas equipas.

Por seu turno, a plataforma “Mycujoo” assume relevância no âmbito da projeção do clube porque permite, por via do *live streaming*, transmitir os jogos em direto para todo o mundo a partir do canal próprio do PSC.

Relativamente à organização de um evento de desporto, neste caso o Torneio 25 de abril - Taça Centenário, a nossa contribuição para o acontecimento foi importante até

porque nos apercebemos das múltiplas tarefas necessárias à gestão de um evento de desporto desta natureza, desde o planeamento à sua execução.

Para Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, S.A.F., & Pedroso, C.A.M.Q. (2011) as atividades inerentes a um evento desportivo justificam uma forte dedicação pela sua importância no desenrolar normal dos acontecimentos. A constante demanda nos níveis de exigência e o aparecimento constante de novas soluções determinam que as novas organizações tentem superar, ou pelo menos manter, as inovações anteriores. Porém, as soluções propostas para cada atividade da organização do evento dependem naturalmente dos recursos físicos e financeiros disponíveis.

A incumbência de uma panóplia de tarefas ligadas à atividade administrativa e logística que a gestão do desporto de um departamento de futebol implica enriqueceu a nossa experiência e podemos afirmar que, futuramente, estaremos mais aptos para assumir funções de gestão.

Em suma, a nossa presença e colaboração no clube despertaram a crença de que há necessidade de contratar um gestor de desporto tendo em vista o crescimento organizacional do clube.

### **4.3. Apresentação das Limitações**

A primeira dificuldade sentida no processo de estágio foi a deslocação para o Algarve e a adaptação às novas rotinas implementadas. Seguidamente, ao ingressarmos na organização, que desconhecíamos por completo, verificámos que o PSC se depara com algumas dificuldades, nomeadamente na parte do futebol de formação, sobretudo no que diz respeito a financiamento e recursos humanos.

De facto, o número de pessoas que trabalham na gestão do clube é demasiado reduzido para o número de tarefas a realizar, principalmente se o enfoque for o crescimento do futebol de formação. Constatámos que o ritmo de trabalho é sempre elevado tanto na gestão da logística como nas áreas da administração e coordenação.

Para além destas dificuldades, uma das falhas que o futebol de formação deste clube em particular tem é a sua falta de comunicação com a Portimonense Futebol SAD.

Em jeito de exemplo, refira-se a dificuldade na transição dos jogadores juniores do PSC para o futebol profissional, uma vez que enquanto juniores não podem integrar

os trabalhos das equipas profissionais. Igualmente, a possível abertura do clube a investidores na Portimonense Futebol SAD fez com que a ligação entre o futebol de formação e a Portimonense Futebol SAD se tornasse menos evidente, o que, por sua vez, dificultou o nosso trabalho de coordenação.

Porém, a identificação destes constrangimentos na dinâmica organizacional do clube permitiu-nos fazer uma avaliação junto dos membros responsáveis e alertar para a necessidade de mudança e inovação. A nossa intervenção ao longo do estágio revelou-se, deste modo, relevante no estabelecimento dos primeiros passos dessa mudança.

Na realidade, apesar das adversidades, a estrutura organizacional do futebol de formação desenvolveu sempre múltiplos esforços, num clima de partilha e entajuda por parte de todos os colaboradores, tendo-se mostrado receptiva a novos investimentos e disponível para novas conquistas, não só a nível desportivo como também a nível organizacional.

#### **4.4. Estabelecimento de perspetivas para o futuro e sugestões**

Decorrente deste período em que tivemos o privilégio de colaborar na organização, podemos definir algumas metas a atingir pelo clube a médio prazo.

Desta forma, futuramente, pensamos que o PSC pode evoluir significativamente, melhorando alguns aspetos da sua organização e estrutura, tais como:

- Contratação de mais recursos humanos. Como já foi mencionado anteriormente, este aspeto é, sem dúvida, a grande dificuldade do clube devido à falta de financiamento. Neste momento, o PSC, em termos de futebol de formação, dispõe apenas de duas pessoas responsáveis por toda a parte coordenadora, o que para um clube da envergadura do PSC, é pouco. Com 11 equipas de futebol de formação, a aposta do clube devia ser a contratação de pessoal especializado em diferentes áreas para ajudar na gestão e organização do futebol de formação.
- Promover mais ações de marketing, onde o futebol de formação pudesse ter mais destaque dentro da estrutura do clube. A venda de *merchandising* de produtos do clube devia ser em maior número, assim como a sua divulgação, ações que se tomadas de uma forma concertada poderão aumentar futuramente a saúde

financeira do clube. No fundo, deveria apostar-se mais em expandir a marca “Escolinhas de futebol do Portimonense Sporting Clube”.

- Estreitar a ligação entre o clube e a Portimonense Futebol SAD. Neste momento, existe pouca comunicação entre ambos, no sentido de que a Portimonense Futebol SAD, com investidores externos ao clube, conseguisse atrair financiamento para o desenvolvimento do futebol de formação, promovendo assim jogadores para as suas equipas profissionais. Num clube de futebol, esta ligação é de extrema importância para o desenvolvimento dos atletas, mas também para não haver tanto esforço financeiro da SAD ao contratar jogadores externos ao clube.

Para que estes, e outros, objetivos possam ser alcançados e para que todo o trabalho desenvolvido por nós possa ser coerente e ter continuidade, o PSC demonstrou vontade em manter-nos futuramente no departamento de futebol de formação com as funções de Gestor do Desporto. Esta resolução será talvez a melhor recompensa pela nossa intervenção realizada no clube.

## **REFERÊNCIAS**

- Agostinho, F. (2017). *A organização e o trabalho no futebol de formação*. Acedido a 14 de junho de 2019, em <https://www.futeboldeformacao.pt/2017/06/05/a-organizacao-e-o-trabalho-no-futebol-de-formacao-nos-clubes-nao-profissionais>
- Alves, A. (2003). *1914/2003 89 Anos de história-Portimonense Sporting Clube*. Gouveia, Portugal: Herminio Lda.
- Amorim, F. (2013). *A importância da gestão desportiva para a vida profissional do professor de educação física*. Trabalho não publicado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Associação de Futebol do Algarve (2012). *Estatutos da AFA*. Acedido a 15 de setembro 15 de 2019 em <https://afalgarve.pt/index.php/af-algarve/regulamentos-afa>
- Associação Nacional de Treinadores de Futebol (2019). *Fórum associação nacional treinadores de futebol, Portimão 2019*. Acedido a 3 de abril de 2019, em <https://antf.pt/pt/forum/educacao-2019>
- Assembleia da República (2005). Lei constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto: Constituição da República Portuguesa. *Diário da República*, 1ª série A, n.º 55, 4642-4686.
- Assembleia da República (2007). Lei n.º 5/2007 de 16 de janeiro: Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. *Diário da República*, 1ª série, n.º11, 356-363.
- Assembleia da República (2009). Lei n.º 39/2009 de 30 de julho: Estabelece o regime jurídico do combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos, de forma a possibilitar a realização dos mesmos com segurança. *Diário da República*, 1ª série, n.º146, 4876-4886.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, V. & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*. Lisboa, Portugal: Don Quixote.
- Cardoso, J., Varanda, M., Madruga, P., Escária, V. & Ferreira, V. (2012). *Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Casper, J., Kanters, M., & James, J. (2009). Perceptions of constraints to NHL spectatorship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5 (1), 55-72.
- Casper, J. & Pfahl, M. (2015). *Sport management and the natural environment: theory and practice*. Abingdon, England: Routledge.
- Conselho da Europa (1992). Recommendation n.º R (92) 13 REV: *Carta europeia do desporto*, Rhodes, Grécia.
- Correia, A. (2001). *Marketing estratégico de eventos desportivos*. Seminário Internacional: Gestão de Eventos Desportivos. Centro de Estudos e Formação Desportiva, Lisboa, Portugal.
- Cunha, L. M. (2007). *Os espaços do desporto: Uma gestão para o desenvolvimento humano*. Coimbra, Portugal: Almedina.
- Federação Portuguesa de Futebol (2017). *Época 2017/2018, Regulamento de Licenciamento de Clubes para as Competições de Clubes da UEFA*. Federação Portuguesa de Futebol, Lisboa, Portugal.
- Federação Portuguesa de Futebol (2018). *Manual de certificação da FPF*. Federação Portuguesa de Futebol, Lisboa, Portugal.
- Federação Portuguesa de Futebol (2018). *Regulamento de certificação de entidades formadoras 2018/2019*. Federação Portuguesa de Futebol, Lisboa, Portugal.
- Figueiredo, A. (1997). *A formação de treinadores no desporto federado – o treinador no segundo milénio*. Congresso de Gestão do Desporto – Comunicações. Lisboa, Portugal: APOGESD.
- Figueiredo, C. (1976). *Grande dicionário da língua portuguesa* (14.<sup>a</sup> ed.). Amadora, Portugal: Bertrand.
- Finance Football (2019). *Top 20 clubs who have received most money in fees 2010-2019*. Acedido a 15 de setembro de 2019, em <http://financefootball.com//2019/09/15/top-20-clubs-who-have-received-most-money-in-fees-2010-2019>
- Freire, A. (2001). *Concepções orientadoras do processo de aprendizagem do ensino nos estágios pedagógicos*. Colóquio: modelos e práticas de formação inicial de

- professores, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Harwood, C., Drew, A. & Knight, C. (2010). Parental stressors in professional youth football academies: a qualitative investigation of specializing stage parents. *Journal of Qualitative Research in Sport and Exercise*, 2 (1), 39-55.
- Hassan, D. (2013). The evolution of sport management in the twentieth first century. In Hassan, D. & Lusted, J. (Eds), *Managing Sport: Social and cultural perspectives*. London: Routledge.
- Izerrougene, B., Uripa, A. G. B. C. & Almeida, I. F. G. (2010). A Lógica da Acumulação Capitalista na Economia Informacional. *Liinc em Revista*, 6 (1), 72-88.
- Kulikova, L. I., & Goshunova, A.V. (2014). Human Capital Accounting in Professional Sport: Evidence from Youth Professional Football. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (24), 45-47.
- Liga Portugal (2019). *Anuário do futebol profissional português época 2017-18*, 2ª edição. Liga Portugal, Lisboa, Portugal.
- Liga Portugal (2019). *Regulamento das competições 2019-20*. Acedido 6 de fevereiro de 2019, em <http://www.ligaportugal.pt/pt//paginas/conteudos/estatutos-e-regulamentos>
- Lozano F. J. M., & Carrasco Gallego A. (2011), Deficits of accounting in Valuation of rights to exploit the performance of professional players in football clubs. A case study. *Journal of Management Control*, 22 (3), 335-357.
- Marivoet, S. (2001). *Hábitos desportivos da população portuguesa*. Instituto Nacional de Formação e Estudos de Desporto, Lisboa, Portugal.
- Meenaghan, T. (1991). Sponsorship-legitimizing the medium. *European Journal of Marketing*, 25 (11), 5-10.
- 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 and Psychology*, 27 (2), 216-234.
- Neves, C. (2011). Reforma e desafios da educação superior: o processo de Bolonha dez anos depois. *Sociologia & Antropologia*, 1 (1), 181-207.

- Oprean, V., & Oprisor, T. (2014). Accounting for soccer players: capitalization paradigm vs. expenditure. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1647-1654.
- Paulico, F. (2008) - Marketing desportivo no pódio. *Gestin*, Ano VII, n.º 7, 113-121. ISSN: 1645-2534.
- Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do desporto – o jogo de Zeus*, Porto, Portugal: Porto Editora.
- 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.
- Portimonense Sporting Clube (2019). *Estatutos do Portimonense Sporting Clube*. Acedido a 14 de setembro de 2019, em <https://www.portimonense.pt/clube/estatutos.php?catid=1>
- Presidência Conselho de Ministros (2013). Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de janeiro: Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. *Diário da República*, 1.ª Série n.º 18, 505-509.
- Proni, M. W. (2000). *A metamorfose do futebol*. Campinas, São Paulo, Brasil: Unicampo.
- Richelieu, A.; Lopez, S.; Desbordes, M. (2008). The Internationalization of a Sports Team Brand: The case of European Soccer Teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10 (1), 29-44.
- Roche, F. P. (2002). *Gestão desportiva: planeamento estratégico nas organizações desportivas*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, S. A. F., & Pedroso, C. A. M. Q. (2011). O Evento Desportivo: Etapas, Fases e Operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1 (2), 78-96.
- Sports Embassy (2019). *Your Future*. Acedido a 10 de maio de 2019, em <https://www.sportsembassy.pt/your-future>
- Szymanski, S. (2010). The Financial Crisis and English football: The Dog That Will Not Bark. *International Journal of Sports Finance*, 5 (1), 28-40.
- Vieira, J., (2015). *Eventos e Turismo do Planeamento e Organização, Da Teoria à Prática*, Lisboa, Portugal: Edições Sílabo Lda.

## **Anexos**

## Anexo 1. Formulários Implementados nas Reuniões de Coordenação

### AGENDA DE REUNIÃO

MEETING AGENDA

Página/Page 1 de/of 2

**Entidade Coordenadora/Entity for Coordination:** Portimonense Sporting Clube

**Data/Date:** 2019-02-11    **Hora Início/Begin Time:** 18:00    **Duração/Duration:** 03:00

**Coordenadores/Coordinators:** José António Jorge \_\_\_\_\_

**Sala/Room:** Sala de Reunião no Campo David Major Neto \_\_\_\_\_

**Assunto/Subject:** Futebol de Formação – Planeamento e Reunião com treinadores \_\_\_\_\_

Nr. Ação Action Nr.	Assuntos Subjects	Responsável Responsible	Data Date
0	Abertura	José António Jorge	
1	Discussão dos resultados desportivos obtidos no fim de semana anterior, pontos fortes e fracos na semana de treino anterior	Presentes	
2	Assuntos Técnicos – Planeamento da semana de treino	José António Jorge	
4	Assinatura da Ata e Fecho	Presentes	

**Objetivo da Reunião/Meeting Objective:.** Organização do futebol de formação \_\_\_\_\_

**Meios audiovisuais disponíveis/Visual aids to be provided:** Computador (com acesso à Plataforma Emjogo) e internet. \_\_\_\_\_

**Comentários/Comments:**

**Responsáveis/Persons in Charge:**



José António

Coordenador do Futebol de Formação



Ricardo Derboven Alves

Gestor da plataforma Emjogo

**ATA DE REUNIÃO**  
MINUTES OF MEETING

**Participantes/Participants:**

Nr. Ação Action Nr.	Assuntos Subjects	Responsável Responsible	Data Date
0	A reunião iniciou-se às 18:00 com o coordenador do futebol de formação. O José António deu início aos trabalhos agradecendo as presenças e fazendo uma pequena introdução do que se pretende.	José António Jorge	
1	<p><b>Ponto 1. Identificação das atividades a desenvolver</b></p> <p>O José António Jorge identificou as atividades a desenvolver:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discussão dos resultados obtidos no fim de semana</li> <li>2. Pontos fracos na semana de treinos</li> <li>3. Pontos positivos na semana de treinos.</li> <li>4. Planeamento dos treinos para a semana</li> </ol> <p>O Ricardo Alves conferiu os dados na plataforma Emjogo. Os treinadores debateram os resultados obtidos e registaram o planeamento para a semana.</p>	Presentes	
2	<p><b>Ponto 2. Assuntos Técnicos</b></p> <p>Foi registado num ficheiro os presentes na reunião e as suas assinaturas.</p>	Presentes	
3	O José António agradeceu a presença de todos os participantes, procedeu à assinatura da ata e encerrou a reunião.	José António Jorge	

**LISTA DE PARTICIPANTES/LIST OF PARTICIPANTS**

Posto/Esp/Nome Rank/Name	Entidade Entity	Telefone/Fax Telephone/Fax	Correio Eletrónico/GW Email/GW
José António Jorge	Formação	934234924	Coordenação@portimonense.pt
Ricardo Alves	Formação	913304167	Ricardo.derboven.alves@gmail.com
Treinador dos Benjamins A	Formação	Por motivos de confidencialidade informação não disponibilizada.	
Treinador dos Benjamins B	Formação		
Treinador dos Benjamins C	Formação		
Treinador dos Infantis A	Formação		

## **Anexo 2. Fórum Associação Nacional de Treinadores**

### **Intervenientes nos vários painéis**

- i. Fernando Santos (Selecionador Nacional de Futebol)
- ii. Jorge Braz (Selecionador Nacional de Futsal)
- iii. José Neto (Metodólogo de Treino com Psicologia Aplicada)
- iv. Rui Quinta (Treinador SC Espinho)
- v. José Luís Mendes (Treinador Adjunto - Seleção Nacional de Futsal)
- vi. Wolfgang Schöllhorn (Criador da Aprendizagem Diferencial)
- vii. Joel Rocha (Treinador SL Benfica Futsal)
- viii. Alexandre Santos (Treinador Sporting CP Sub23)
- ix. João Aroso (Treinador de Futebol)
- x. Patrick Hogan (Sports Scientist – STATSPORTS)
- xi. José Couceiro (Diretor Técnico Nacional)
- xii. José Pereira (Presidente ANTF)
- xiii. Pedro Proença (Presidente LPFP)
- xiv. Domingos Paciência (Treinador de Futebol)
- xv. Vítor Pereira (Treinador Shanghai SIPG F.C.)
- xvi. Carlos Carvalhal (Treinador de Futebol)
- xvii. Ruben Jongkind (Creative Director Cruyff Football)
- xviii. Rui Lança (Especialista em coaching desportivo)
- xix. Ricardo Rodrigues (Country Director – Mycujoo)
- xx. Rui Águas (Selecionador Nacional- Cabo Verde)
- xxi. Henrique Calisto (Treinador de Futebol)
- xxii. Bruno Travassos (Treinador de Futsal)
- xxiii. Hélder Pereira (Especialista de Ortopedia e Traumatologia)
- xxiv. Jorge Jesus (Treinador de Futebol)
- xxv. José Peseiro (Treinador de Futebol)
- xxvi. Vítor Oliveira (Treinador FC Paços de Ferreira)

## Anexo 3. Plano do Simpósio *Your Future*



### PROGRAMA DO CONGRESSO

#### 5 de abril

- 14:30 Abertura
- 14:45 Cidade Europeia do Desporto - Desafios para o Futuro
- 15:00 O Desporto formou-me como...
- 15:50 A boa governança do desenvolvimento do Desporto
- 16:20 A Arbitragem na formação de pessoas
- 17:00 Coffee-Break
- 17:30 A ética desportiva na nova carreira do (ex)Atleta
- 18:20 A importância do desporto escolar e universitário para a formação de pessoas
- 19:00 Encerramento Dia 1
- 19:45 Jogo Solidário

#### 6 de abril

- 09:40 O Papel do treinador na formação e na Fase Adulta
- 10:30 "Estou no Auge" - e depois? A perspectiva a longo prazo
- 11:20 Coffee-Break
- 11:50 A transição de carreira do atleta
- 12:40 A Multidisciplinaridade do desporto na formação de pessoas
- 13:30 Almoço
- 15:30 Os projectos de vida dos (ex)Atletas para por em prática os bons valores do desporto
- 16:20 Porquê contratar um (ex)Atleta?
- 17:00 Encerramento

## TEASER TALKS

6 de abril

SALA 1 - Saúde			SALA 2 - Saúde		
HORA	TEMA	ORADOR	HORA	TEMA	ORADOR
09:15	(CF) O papel do preparador físico na prevenção de lesões	Carlos Martins Carlos Banza	09:15	(F) Fisioterapia no Desporto - Que Especialidade é esta?	Pedro Roque
09:45	(CF) Como conciliar o trabalho do preparador físico com a prescrição do exercício técnico-tático	Carlos Martins	09:45	(F) Trauma, Emergência Médica e primeiros socorros no Desporto. Qual o papel do Fisioterapeuta?	Pedro Roque
10:15	(CF) O treino do ex-Atleta	Carlos Martins	10:15	(F) A Fisioterapia como forma de prevenção da lesão do Atleta	Pedro Roque Ricardo Figueira
10:45	(N) Creatina no desportista: ainda existem dúvidas?	Julio Soares	10:45	(F) A relação entre o Fisioterapeuta e o Atleta	Carlos Banza
<b>11:15 Coffee-Break</b>					
11:45	(N) Anemia do Atleta: causas, consequências e tratamento	Andreia Castro	11:45	(F) A fisioterapia do ex-atleta	Carlos Banza
12:15	(N) A prevenção de lesões através da nutrição	Andreia Castro	12:15	(P) Como preparar o jovem para a carreira de atleta?	Sérgio Vaz
12:45	(N) A Nutrição do ex-Atleta	Julio Soares	12:45	(MD) A importância da avaliação médico-desportiva	Ricardo Figueira
<b>13:15 Almoço</b>					
15:30	(P) Qual o papel dos pais no percurso desportivo da criança e do jovem?	Sérgio Vaz	15:30	(MD) Morte Súbita no Desporto: reflexão e casos práticos	Ricardo Figueira Miguel Costa
16:00	(P) Vou deixar de jogar - e agora?	Tatiana Ferreira Ricardo André	16:00	(MD) O risco das concussões sem recuperação adequada	Miguel Costa
16:30	(P) Como pode o Psicólogo do Desporto ajudar na transição de carreira	Tatiana Ferreira	16:30	(MD) Acompanhamento médico do ex-atleta	Ricardo Figueira Miguel Costa
<b>17:30 Cocktail de Encerramento</b>					

Obs.: Todos os participantes podem frequentar quer o Congresso quer as Teaser Talks  
 Obs.: (CF) Condição Física; (F) Fisioterapia; (MD) Medicina Desportiva; (N) Nutrição; (P) Psicologia

