



UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Relatório de Estágio realizado no Atlético Clube de Portugal

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

Orientadora:

Mestre Laurianne de Carvalho

Júri

Presidente:

Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Vogais:

Doutor Thiago Oliveira Santos

Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Rúben Filipe Brêa Marques

2019

Agradecimentos

Este relatório de estágio simboliza o culminar de dois anos de muito esforço, dedicação e empenho. Representa o final de uma etapa muito importante no meu trajeto académico com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.

A cada aula, a cada semestre e a cada linha escrita neste relatório ficam espelhadas todas as esperanças e sonhos num futuro de sucesso na área da Gestão do Desporto. Esta é apenas a chegada a uma meta de um caminho que tem muito para percorrer ainda.

Como em qualquer trajeto existem altos e baixos. São nessas alturas que entram as nossas pessoas que nos fazem manter o foco no objetivo e não nos deixam faltar nada.

Desta forma, é importante agradecer. Primeiramente, agradecer aos meus pais, Emílio e Paula. Foram dois anos muito intensos, tanto a nível profissional, como pessoal e, apesar de estarem muito longe e de terem as suas próprias vidas e problemas, nunca deixaram que nada me faltasse, acreditando sempre no meu valor e ajudando sem qualquer tipo de expectativas de retorno. Felizmente, sempre respeitaram a minha decisão de não ir pelo caminho mais fácil, sendo que, para além de respeitarem, apoiaram da forma que puderam, sobretudo o meu pai, que mesmo no estrangeiro, do outro lado do mundo, falava comigo diariamente.

Em seguida, agradecer à minha namorada, Patrícia, por todo o amor, carinho e conforto, pois foi vital na minha adaptação à nova realidade, bem como à minha tia, Sónia, e à minha avó, Maria Isabel, que tudo fizeram para que nada me faltasse, sendo incansáveis e adotando o papel de meus tutores neste período.

Diria que o grau de Mestre em Gestão do Desporto é um pouco de todos e tem um pouco de cada um, sendo a minha verdadeira equipa por detrás desta conquista.

Não poderia deixar de referir o docente que mais me marcou neste período. Pela postura, pela classe, pelo próprio talento e sabedoria que apresentou ao longo das aulas de Direito do Desporto, o professor José Meirim, foi quem mais me inspirou ao longo destes dois anos. A sua maneira de ser e de estar, da qual me identifico bastante, fizeram-me equacionar inclusive seguir os meus estudos no futuro e, quiçá, integrar os quadros docentes de uma universidade.

Agradecer ao Professor Abel Correia, que foi peça importante na própria adaptação ao Mestrado, mostrando-se sempre disponível para ajudar, e, sobretudo, à minha Professora Laurianne de Carvalho, que foi formidável em todo este processo, sendo extremamente acessível e atenciosa, na qual a dedicação e empenho em ajudar foram notáveis.

Por fim, mas não menos importante, agradecer ao Presidente do Atlético Clube de Portugal, Ricardo Delgado, por me abrir as portas do seu clube e permitir-me crescer, aprender e ajudar dentro da estrutura, bem como de Gonçalo Ponte, diretor do clube, que foi com quem trabalhei de mais de perto, tendo sido um prazer fazer equipa com ele. O clube está mais que bem entregue nas mãos destes senhores.

Um muito obrigado a TODOS!

Índice

Agradecimentos	I
Índice	III
Índice de figuras	V
Lista de abreviaturas	VI
Resumo	VII
Abstract	VIII
1. Introdução	1
1.1. Descrição geral do relatório.....	2
1.2. Principais objetivos do estágio.....	3
2. Enquadramento da prática profissional	5
2.1. Macro contexto	5
2.2. Contexto Institucional	8
2.3. Contexto de natureza funcional	9
3. Realização da prática profissional	16
3.1 Conceção.....	16
3.2. Questões essenciais.....	17
3.3. Problemas em estudo nas áreas de desempenho.....	18
3.4. Atividades, tarefas e ações	22
3.5. Dificuldades e resoluções.....	25
3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas.....	26
4. Conclusão, síntese geral e perspetivas para o futuro	41
4.1. Principais conclusões	42

4.2. Análise dos efeitos e consequências da intervenção realizada	44
4.3. Apresentação das limitações.....	45
4.4. Perspetivas e sugestões futuras.....	46
Referências	48
Anexo A – Newsletter semanal	54
Anexo B - Resultado dos escalões de formação em 2018-2019.....	55

Índice de figuras

Figura 1. Estádio da tapadinha.....	12
Figura 2. Campo número 2.....	13
Figura 3. Pavilhão engenheiro Santos e Castro	14
Figura 4. Ação promocional.....	29
Figura 5. Adeptos na tapadinha	29

Lista de abreviaturas

ACP - Atlético Clube de Portugal

ATV - Associação Talento em Vantagem

CDSC – Clube Desportivo Santa Clara

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

SCP – Sporting Clube de Portugal

SLB – Sport Lisboa e Benfica

Resumo

O Atlético Clube de Portugal é um dos clubes históricos de Lisboa e de Portugal, maioritariamente dedicado ao futebol, que atravessa um momento de retoma, após um período em que enfrentou a possibilidade de extinção. A gestão de um clube de futebol é complexa e desafiante. O estágio que vem caracterizado neste relatório reflete todas as atividades realizadas ao serviço da instituição em causa. A atual direção definiu que a sustentabilidade do clube a longo prazo teria que passar por uma melhoria da qualidade dos escalões de formação, de forma a ter as suas equipas em campeonatos com mais competitividade e com um nível de dificuldade superior, para haver um aproveitamento maior de jovens jogadores na equipa principal. O estágio tinha dois principais objetivos: uma reestruturação nos escalões de formação do clube, com vista a uma melhoria nos resultados desportivos; preparar a candidatura do Clube a entidade formadora na Federação Portuguesa de Futebol. Para além destes dois grandes objetivos, houve também intervenções em outros departamentos, como a comunicação ou a gestão das instalações do clube, de forma reforçar a marca e presença do Clube. Neste relatório é realizado, primeiramente, um enquadramento profissional. Depois é feita a descrição das atividades efetuadas, seguida de uma reflexão do impacto que estas tiveram ou podem vir a ter no Clube. No final do relatório são feitas sugestões futuras.

Palavras-Chave: Gestão do Desporto; Gestão do Futebol; Escalões de Formação; Redes Sociais; Branding; Parcerias; Instalações; Federação Portuguesa de Futebol;

Abstract

The Atlético Clube de Portugal is a historic club of Lisbon and Portugal, mainly dedicated to football, that faced extinction and is now being reborn. Running a football club is complex and challenging. This report reflects all activities carried out in the service of the institution concerned. The current management board has defined that the long-term sustainability of the Club would have to pass to an improvement of the quality of the youth`s teams, in order to have their teams in more competitive championships and with a higher level of difficulty, to enable the main team to have as much players as possible coming from the youth`s teams. The internship had two main goals: restructuring the youth`s teams and prepare the Club's application to become an academy for the Portuguese Football Federation. In addition to these two major goals, there were also interventions in other departments, such as the communication department or managing club facilities, to reinforce the club's brand and presence. This report first provides a professional background. Then the activities are described, followed by a reflection of the impact they have had or may have on the Club. Future suggestions are made at the end of the report.

Keywords: Sports Management; Football Management; Youth`s Teams; Social networks; Branding; Partnerships; Installations; Portuguese Football Federation; Youth`s Training Entity

1. Introdução

Gerir uma organização desportiva é uma atividade complexa e requer uma constante aprendizagem de novos conhecimentos para criar vantagem para os demais (Ashouri e Darzi, 2015). O desporto está em constante mutação de ano para o ano e, dessa forma, é necessário um constante ajustamento e processo de adaptação aos diferentes contextos (Watt, 2003).

É com este cenário, que o papel de gestor do desporto ganha relevância, pois tem de existir uma adaptação aos diferentes contextos e fazer uma eficaz gestão dos recursos à sua disposição, de forma a conseguir atingir os objetivos que se pretende (Carvalho & Batista, 2011).

A gestão do desporto atua numa área imprevisível, em constante alteração (Watt, 2003), o que faz com que o gestor do desporto tenha de ter um conjunto de características que marquem a diferença e permitam o sucesso individual e da organização que representa. Uma das características mais pertinentes e fundamentais num gestor do desporto passa pela criatividade (Moreira & Freitas, 2009). É a criatividade que irá encontrar soluções, mesmo que hajam poucos recursos, e superar os obstáculos que se apresentarem no caminho (Moreira & Freitas, 2009). A mesma criatividade irá ajudar a agilizar os processos das constantes adaptações que têm de existir com base nos contextos e recursos existentes. (Moreira & Freitas, 2009).

Este relatório descreve a experiência de estágio no Atlético Clube de Portugal (ACP). Esta é uma organização desportiva que exemplifica a imprevisibilidade existente na área do desporto, pois esta entidade passou das ligas profissionais de futebol para a última divisão numa questão de meses, o que levou a uma emergente necessidade de ajustamento, devido à mudança de contexto repentina, bem como um elevado grau de criatividade para poder gerir os poucos recursos, sem perder de vista os objetivos do clube. Atualmente, o ACP está novamente a subir divisões e já só está a duas subidas do regresso às ligas profissionais.

O estágio aqui retratado surge no âmbito da unidade curricular de estágio do Mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, tendo sido realizado no quarto semestre do segundo ano de Mestrado no ACP.

O estágio foi proposto ao presidente do clube e as principais motivações para a escolha do local de estágio foram as seguintes:

- I. Acesso à gestão de uma organização do desporto;
- II. Contacto com os vários departamentos envolvidos e campos de atuação na gestão do clube;
- III. Participação em projetos importantes no progresso do clube desportivo.

Apesar do clube ter passado das divisões profissionais para as amadoras, colaborar no ACP representa uma grande oportunidade, pois é um clube histórico de Portugal, que enfrentou a extinção e conseguiu, não só evitar a mesma extinção, como voltar a subir muito rapidamente, aliando o equilíbrio financeiro ao equilíbrio desportivo. Assim, interessa perceber que tipo de gestão e que medidas foram tomadas ao longo desta reestruturação e mudança de cenário repentina, bem como os planos que estão alinhavados a curto, médio e longo prazo.

1.1. Descrição geral do relatório

O relatório de estágio pretende descrever as atividades realizadas durante o estágio no âmbito do segundo semestre do segundo ano de Mestrado em Gestão do Desporto. O relatório está dividido em quatro capítulos:

Capítulo 1: é realizada uma introdução, onde se contextualizam os motivos que levaram à escolha do ACP como local de estágio, bem como é feita uma descrição da estruturação do relatório e os objetivos principais do estágio;

Capítulo 2: há um enquadramento teórico da prática profissional, através de uma revisão de literatura da gestão do desporto e das suas áreas de atuação,

de todos os subtemas onde houve contacto neste estágio e uma contextualização histórica e atual do ACP;

Capítulo 3: fica explícito, de forma detalhada, toda a realização da prática profissional, desde as expectativas iniciais, a todas as atividades realizadas a pedido da direção do clube durante o estágio;

Capítulo 4: é feita uma reflexão geral do estágio, tanto ao nível das dificuldades, como as principais competências adquiridas e a projeção futura que este estágio pode oferecer.

Esta organização do relatório permite ter uma contextualização teórico-prática das atividades realizadas no período de estágio ao serviço do ACP.

1.2. Principais objetivos do estágio

Após terminar a parte letiva do mestrado, o passo que se segue é ter um contacto diário e consistente com uma organização desportiva. A transição da parte académica/teórica para a parte profissional/prática é extremamente crucial e fulcral no processo de formação, se bem que, esse processo, nunca está, nem estará terminado. O estágio permite ter uma visão do mercado de trabalho, num momento de transição importante na vida de qualquer estudante (Melo & Borges, 2007). Este estágio simbolizou o primeiro grande contacto com a gestão de um clube desportivo.

As principais expectativas passavam em perceber como se gere um clube desta dimensão num contexto de futebol distrital. Não esquecendo todo o estatuto que o nome ACP já acarreta, em termos históricos, como será evidenciado à frente, haviam várias questões que se podiam desmistificar e entender na gestão de um clube em contexto de futebol distrital. O estágio iria permitir ter um contacto mais verdadeiro com a realidade de um clube desportivo e lidar e conhecer as formas de se resolverem problemas e de se encontrar soluções nos vários departamentos que envolvem a gestão da entidade desportiva.

Os objetivos definidos estão precisamente delineados com a vontade em entender a dinâmica da organização desportiva, aliando a possibilidade de questionar e assistir *in loco* à gestão de um clube desportivo, a uma parte mais prática de assistência aos colaboradores do clube e participação em projetos do mesmo:

- I. Identificar e analisar a estrutura organizacional dentro do atual contexto do clube;
- II. Analisar os departamentos existentes e verificar a possibilidade da criação de outros;
- III. Participar em projetos importantes na vida do clube.

Estes objetivos delineados tinham o intuito de o estágio poder dar uma perceção abrangente e elucidativa no que toca à gestão de um clube desportivo, conciliando a participação nas atividades e projetos da entidade com um contacto académico e direto com os vários departamentos que envolvem o clube ACP.

2. Enquadramento da prática profissional

Neste capítulo é feita uma contextualização teórica da prática profissional realizada na entidade desportiva. O ACP é um clube que vale, sobretudo, pelo seu passado. A histórica e marca do clube no futebol português são factuais. Brown (2002) refere que as identidades regionais e nacionais de cada clube devem ser preservadas, ou seja, apesar de estar novamente a ser tema frequente na imprensa distrital de Lisboa e até na imprensa nacional, trabalhar num clube como o ACP, exige ter um conhecimento amplo da sua história e um acompanhamento regular do seu passado recente, de forma a ficar completamente integrado na realidade passada, presente e futura da entidade. Os adeptos são quem transportam a identidade do clube (Brown, 2002), o que faz com que também seja importante tentar entender os seus maneirismos e forma de estar e atuar, pois eles vão facilitar o entendimento acerca da mística do clube. É esse conhecimento que serve como a chave para saber lidar com a massa associativa do clube, que tem tanto de boa e numerosa, como de exigente e interventiva.

2.1. Macro contexto

A realidade do desporto mudou nas últimas décadas. Hoje em dia, o desporto é visto como uma indústria, com um número vasto de pessoas envolvidas, que melhoram a prática e entrega do produto desportivo às pessoas através da gestão (Watt, 2003).

Esta ideia de Watt (2003), olha para o potencial que o desporto tem, tal como as ínfimas oportunidades que existem para poder promover o produto desportivo e de como o fazer chegar aos seus consumidores. No entanto, se Watt (2003) projeta o desporto no seu máximo esplendor e margem de progressão, Pires (2001) informa para o facto de que o desporto profissional e o desporto educacional atravessam uma crise tremenda de valores e que, erradamente, as pessoas no desporto sempre consideraram ser mais importante “fazer”, do que “saber fazer”.

Existe um potencial enorme atribuído ao desporto, no entanto, é importante, tal como Pires (2001) alerta, que as pessoas que trabalham para e do desporto, tenham a consciência da importância que é o “saber fazer”, salientando a necessidade de haver cada vez mais pessoas formadas no ramo.

Leoncini (2001) e Watt (2003) referem que existe uma mudança de paradigma no desporto. O desporto passou a ser um produto comercial e industrializado, fazendo com que o modelo de gestão do desporto mudasse irremediavelmente. A maneira como o desporto é explorado e apresentado aos seus consumidores é totalmente distinto, tornando o desporto como um negócio. Sendo assim, é necessário haver um equilíbrio de resultados desportivos com financeiros para poder haver sucesso da organização desportiva.

Com este contexto, o papel de um gestor de desporto ganha uma grande importância. Um gestor do desporto vai promover e organizar os vários contextos desportivos, tendo como funções principais uma gestão de recursos eficaz, liderança, ações de marketing e planeamento e controlo de tudo o que está associado à sua secção ou entidade (Carvalho & Batista, 2011).

Neste estágio procedeu-se a uma análise e reflexão de áreas como a comunicação e marketing, onde estão inseridas as redes sociais, elementos identificadores do clube e a relação com os parceiros. Três áreas importantes para um clube da dimensão e no contexto do ACP.

Hoje em dia, o marketing, a comunicação e as redes sociais estão intimamente interligadas. Sanderson (2011), estudioso de comunicação no desporto e que acompanhou o crescimento das redes sociais dentro do meio desportivo, afirmava que as redes sociais se tornaram impulsionadores dos clubes desportivos e que, através delas, a indústria do desporto mudou para sempre, servindo como a ligação dos fãs, mercado desportivo, atletas e clubes numa interação constante. Sanderson (2011), olha para a indústria do desporto antes e depois das redes sociais, ou seja, deixa explícito que as redes vincaram e criaram uma nova era no mundo desportivo, revolucionando a maneira de como o desporto é consumido pelos adeptos.

Filo, Lock e Karg (2014) fizeram uma pesquisa aprofundada à relação entre o desporto e as redes sociais. Concluíram que estas são vitais para fortalecer uma sensação de comunidade e empatia entre o clube e os seus seguidores. Defenderam que a interação e o envolvimento que as redes sociais proporcionam ao clube/desporto são fundamentais para a criação de um elo sentimental que une um fã a um clube ou a um desporto.

Stavros, Meng, Westberg, e Farrelly (2013), afirmaram que as redes sociais são fundamentais para o engajamento de fãs, sendo que são motivados pela paixão, camaradagem, estima e esperança.

Em suma, as redes sociais são formas de interagir com o maior número de adeptos possível, quebrando as barreiras do tempo e espaço, havendo a possibilidade de haver um fortalecimento da relação entre o fã e o clube, independentemente da hora e do local onde estejam, criando uma sensação de comunidade e de constante ligação entre ambos.

No que tocam aos elementos identificadores (i.e., cores, pela cidade-sede, pelo estádio, pelo hino, pela mascote, pelo slogan), Heere e James (2007) defenderam que os fãs de uma equipa de futebol sentem-se parte de uma comunidade e não gostam de ser vistos como consumidores. Por haver esse sentimento da parte dos fãs, os clubes têm de investir em fortalecer a sua identidade como clube, para se diferenciar dos demais rivais.

Abosag, Roper e Hind (2010), vão ao encontro dessa linha de pensamento de Heere e James (2007), onde referem que os adeptos não só não gostam de serem vistos como consumidores, como não aprovam o facto do seu clube ser considerado uma marca. No entanto, nos seus estudos, concluíram que os adeptos compreendem que a paradigma do mundo do futebol e do desporto em geral mudou e que, portanto, para se ser fã de um clube, já não consiste apenas numa herança emocional ou familiar.

Quanto à relação com os parceiros, englobando todos os *stakeholders*, Gidaro (2016), afirma que as empresas aplicam estratégias de marketing, com a

intenção de consolidar as relações com os seus clientes, em ambientes como o desporto, que são ambientes livres de considerações do mercado.

Esta ideia implica logo o interesse que existe por parte das empresas quando se associam a um clube, a uma liga ou a uma modalidade. Havendo interesse, tem de haver visibilidade, porque senão, naturalmente, deixa de fazer grande sentido uma empresa associar-se a um clube ou marca.

Segundo Abreu (2015), o objetivo da empresa em associar-se a uma organização do desporto é simples: gerar retorno financeiro. Para isso, os clubes de desporto têm de apresentar projetos estáveis, como prova da sua vivacidade, e oferecer um conjunto de formas para dar a visibilidade e retorno que as empresas que se associam ao clube pretendem.

2.2. Contexto Institucional

O ACP nasceu a 18 de setembro de 1942, através da fusão do Carcavelinhos Football Club e o União Foot-Ball de Lisboa. Estes dois clubes fundadores do ACP uniram-se para rivalizar e contrariar a hegemonia dos rivais locais. (Atlético Clube de Portugal, 2019).

Multidesportivo, o novo clube tinha como modalidades, para além do futebol, o basquetebol, rugby ou o hóquei de campo. Três anos depois da fundação, já com títulos nas várias modalidades, o clube alargou as suas instalações, criando o mítico e ainda hoje casa do ACP, o Estádio da Tapadinha, com o pavilhão das modalidades logo ao lado do Estádio (Atlético Clube Portugal, 2019).

Focando mais no futebol, a principal modalidade da organização desportiva, o clube viveu os seus melhores anos, com várias conquistas e vários jogadores de grande qualidade, que serviram, como exemplo, a seleção Portuguesa. Entre 1943 e 1977, o clube somou todas as 24 presenças que contabiliza no escalão máximo do futebol português, nunca mais tendo conseguido voltar à divisão de elite. A partir daí subia e descia entre escalões secundários, sendo que, em 2011, o clube voltou às Ligas Profissionais

(Segunda Liga Portuguesa), somando 5 presenças seguidas, voltando a descer em 2016.

Um dos pontos mais altos da história recente do ACP remonta a sete de janeiro de 2007. O ACP, na altura na II divisão B, equivalente à terceira divisão do país, derrotou, em pleno Estádio do Dragão, o campeão nacional da altura, o Futebol Clube do Porto, em jogo a contar para a Taça de Portugal. Vitória por 0-1, com um golo de David da Costa, sendo que Ricardo Quaresma, internacional por Portugal, falhou uma grande penalidade no último minuto da eliminatória (Atlético Clube de Portugal, 2019).

Uma vitória épica que fez com que o passado glorioso do ACP fosse recordado, sobretudo os próprios embates contra os três grandes clubes do país, na altura em que o clube militava a primeira divisão nacional.

2.3. Contexto de natureza funcional

Entre 2011 e 2016, o ACP viveu um período na Segunda Liga Portuguesa, uma competição profissional, que fez com que o clube criasse uma SAD, cumprindo o Decreto-Lei n.º 10/2013 da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto.

A passagem foi marcada por graves problemas financeiros e por uma gestão danosa por parte da SAD, que tinha como principais investidores empresários de origem chinesa. Para além da falta de saúde financeira (Fernandes, 2015) o clube acumulava época más a nível desportivo, tendo terminado duas vezes em lugares de descida, acabando por ser salvo por questões burocráticas relacionadas com outros clubes, que não conseguiam inscrever-se na competição.

Com a descida ao Campeonato de Portugal em 2016, a espiral negativa acentuou-se. O clube e SAD romperam ligações definitivamente. O clube criou a sua equipa que começou a partir da última divisão distrital de Lisboa, com o objetivo de subir até às Ligas Profissionais novamente, proibindo a equipa da SAD de frequentar as instalações do clube (Fernandes, 2015).

A SAD chinesa inscreveu a sua equipa no Campeonato de Portugal em 16-17, tendo sido associada a escândalos de manipulação de resultados e lavagem de dinheiro. Inscreveram mais de 40 jogadores, tiveram três treinadores e acabaram por descer inevitavelmente aos distritais de Lisboa. Na temporada 17-18, a equipa da SAD faltou três vezes consecutivas, foi desclassificada e passou a só haver “um Atlético”, o da Tapadinha que tinha começado do zero desde a última divisão portuguesa (Bancada, 2017).

A partir daí, o clube tem vindo a subir ano após ano, estando cada vez mais perto do objetivo delineado pelo atual presidente, que passa por fazer regressar o clube aos campeonatos nacionais até 2020 (Pinto, 2018).

Hoje em dia, o clube vive dias de retoma (Vaz, 2019). Afastando-se da imagem de gestão danosa, o ACP começa a crescer e a recuperar o estatuto do passado. Construindo uma imagem diferente, sobretudo devido aos sucessos da equipa principal do clube, o ACP vai somando subidas de divisão ano após ano. Vai sendo notícia pelos bons resultados desportivos e deixou de ser *headline* por motivos financeiros e de má gestão associada à SAD Chinesa.

Nos dias que correm, o ACP tem duas modalidades: Basquetebol e Futebol (feminino e masculino). A equipa de basquetebol joga a I divisão Portuguesa, sendo uma das principais equipas do Grupo Sul do quadro nacional. Terminaram na quarta posição da fase regular, ou seja, garantiram o acesso ao *playoff* de subida à ProLiga. Já no *playoff*, apuraram-se para as meias finais da zona Sul, onde acabariam eliminados (Zerozero, 2019).

A equipa de futebol feminino joga a série E da II divisão Portuguesa, um campeonato amador, que apenas tinha uma equipa profissional (i.e., a equipa feminina do SLB). Uma equipa criada na temporada anterior a esta (17-18) e com resultados desportivos semelhantes nas duas épocas de existência. Ficaram novamente a meio da tabela, bastante longe dos lugares de *playoff* de subida à primeira divisão Nacional. Importante realçar que, através de informações recolhidas junto ao Diretor Geral do Clube, e do Presidente, o ACP vai investir mais na equipa de futebol feminino a partir da próxima época, estando

já a formar o plantel com antecedência, assumindo-se como uma das candidatas a qualificar-se para o *playoff* de subida à Primeira Liga Portuguesa.

A equipa masculina de futebol garantiu a subida pelo terceiro ano consecutivo. Venceu a série 2 da divisão de Honra da Associação de Futebol de Lisboa, ficando a apenas a uma subida do regresso ao futebol Nacional. É equipa “chamariz” do ACP, por toda a cobertura mediática que tem havido à volta da subida de divisão. Por se tratar de um histórico clube português em retoma, a imprensa local e nacional exaltou bastante o feito. O clube foi notícia em vários jornais, inclusive nos três principais diários desportivos, *O Jogo*, *Record* e *A Bola*, em canais televisivos dedicados ao desporto, como a Sport TV ou o novo canal da Federação Portuguesa de Futebol, canal 11. Toda esta cobertura jornalística, naturalmente, mediatizou o feito da subida e aumentou em grande parte a visibilidade do clube.

Por fim, falta apenas referenciar os escalões de formação no futebol. O clube tem equipa(s) em todos os escalões, desde os petizes e traquinas até aos sub19, mas atravessa uma crise de identidade e qualidade (que serão detalhadas mais à frente), espelhadas pelos resultados desportivos.

Reportando apenas aos três principais escalões de formação, sub19, sub17 e sub15, os resultados foram muito negativos, com todas as equipas a lutarem pela permanência, sendo que os sub15 fizeram apenas 1 ponto em 26 jogos oficiais do seu campeonato. Pelo atual estado desportivo da formação, a direção atual decidiu avançar com um processo de reestruturação, de forma a recuperar a qualidade do passado. Essa reestruturação passa por certificar o clube como entidade formadora de, no mínimo três estrelas, projeto esse em que fiz parte de forma bastante ativa, como irei relatar mais à frente neste relatório.

As instalações desportivas são uma imagem de marca do clube desportivo e também representam a comunidade local. Siegfried e Zimbalist (2000) falam mesmo num aproveitamento dos dirigentes desportivos, que, através de apoios, usam dinheiro público sob o pretexto de aumentar a atividade

económica local, bem como melhorar a imagem da localidade, em prol do melhoramento do seu clube desportivo.

A boa qualidade das instalações e a correta gestão das mesmas são pontos cruciais para uma entidade desportiva ter sucesso, como nos refere Schwarz, Hall e Shibli (2015). Estes autores afirmam que existem pontos fundamentais numa correta operação de gestão de instalações desportivas, desde um correto planeamento, a uma seleção metódica e eficaz dos vários recursos (e.g., humanos, financeiros) até a um plano de marketing que publicite os próprios locais.

O ACP tem, atualmente, três recintos desportivos: o estádio (ver Figura 1), propriamente dito; campo número 2 (ver Figura 2); um pavilhão (ver Figura 3).

O Estádio da Tapadinha foi fundado em 1926, ainda antes do próprio clube, tem relva natural, capacidade para receber 4500 pessoas e é utilizado pela equipa principal do ACP e, atualmente fruto de uma parceria, a equipa feminina do SLB (Zerozero, 2019).



Figura 1. Estádio da Tapadinha

O campo número 2, que fica um pouco mais acima do estádio por detrás do *placard* principal de publicidade, é utilizado pelos escalões de formação e pela equipa de futebol feminina do ACP. Este campo de relva sintética foi intervencionado no passado verão, passando a ter bancadas, com capacidade para 300 pessoas e um tapete sintético novo (Zerozero, 2019).



Figura 2. Campo número 2

O Pavilhão Engenheiro Santos e Castro é utilizado pela equipa de modalidade indoor, ou seja, pela equipa de Basquetebol, com dimensões de 40x20 e com capacidade para 200 pessoas (Zerozero, 2019).



Figura 3. Pavilhão Engenheiro Santos e Castro

É notável e de salientar que, apesar de ser um clube com limitações financeiras e longe das ligas profissionais, o ACP continua a manter-se na Tapadinha, conseguindo sempre formas, através de apoios e parcerias que vão ser reveladas no subponto seguinte, de contornar os problemas que enfrentam.

As parcerias são vitais no desenvolvimento dos clubes. Tavares (2007) diz que os clubes desportivos procuram nas parcerias ter uma gestão que maximize a sua atuação em várias frentes de intervenção.

Houlihan e Lindsey (2008) descrevem que as parcerias podem fazer os clubes contornar problemas que não conseguem resolver por eles mesmo, visando o desenvolvimento do clube e a estabilidade do clube.

Já Fernandes (2010), afirma que as organizações apostam cada vez mais em patrocínios no desporto, mas, mesmo assim, ainda têm uma ação pouco eficaz quando comparados com países como os Estados Unidos da América, em termos de ativação desses mesmos patrocínios.

O clube tem duas parcerias em vigor, que tomam conta de duas “esferas” importantes do mesmo: com o Sport Lisboa e Benfica (SLB) e com uma empresa privada que gere o futebol de formação – Associação Talento em Vantagem (ATV).

O SLB, que utiliza as instalações do ACP, está encarregue da gestão e manutenção das mesmas. O tratamento da relva natural e a manutenção de balneários e outras instalações, estão ao cargo do SLB. Por exemplo, na nova temporada, o clube irá trocar por completo o relvado natural do Estádio da Tapadinha, ao abrigo do acordo estabelecido pela direção do ACP com a direção do SLB. O SLB ficará com todos os encargos, sendo que o novo tapete será fornecido pela mesma empresa que colocou o relvado natural do Estádio da Luz. Em contrapartida, a equipa feminina do SLB pode continuar a treinar e a jogar os seus jogos caseiros no Estádio da Tapadinha.

Já os escalões de formação estão ao cargo de uma empresa privada, a ATV, que gere todos os plantéis e toda a logística (i.e., mapa de treinos, gestão de equipamentos, gestão de materiais de treino), sendo que nesta parceria, o clube pretende tomar as “rédeas” a partir da nova temporada, por se encontrar insatisfeito com os atuais resultados desportivos, bem como as formas de recrutamento dessa empresa.

Ambas parcerias foram estratégias, da atual direção, para o clube contornar os problemas financeiros que o atravessava há três anos, na altura da tomada de posse. Pelas várias reuniões que foram acontecendo ao longo deste estágio, a direção sempre enalteceu a parceria com o SLB, como algo bastante produtivo e importante para o ACP, ao passo que a parceria com a ATV, gerou insatisfação por parte da direção.

O clube, que atravessa uma fase de estabilização e retoma, pretende assumir novamente a gestão dos escalões de formação na temporada de 2019/2020. Este estágio foi dedicado ao planeamento estratégico dessa renovação dos escalões de formação pelo clube. É de destacar que a ATV tem mais um ano de contrato com o ACP, e mostrou-se recetiva a novas ideias.

3. Realização da prática profissional

Neste capítulo serão apresentadas todas as intervenções realizadas no âmbito do estágio no ACP. Neste período de constante trabalho, avaliação, reavaliação e projeção do futuro, os principais temas tratados estiveram relacionados com a estrutura do clube e com os escalões de formação. Em relação à estrutura do clube, a intenção da atual direção era entender até que ponto era preciso reforçar ou criar medidas que pudessem potenciar ao máximo os recursos e marca do clube, quer ao nível da utilização, como a nível de valorização. Quanto aos escalões de formação, a direção definiu que era necessária uma forte intervenção, pois o nível estava cada vez mais baixo, sobretudo a nível da qualidade dos atletas e que se refletiam em resultados desportivos negativos e num número cada vez mais escasso de atletas *made in Atlético* na equipa principal.

3.1 Conceção

O principal objetivo deste estágio passou por realizar o planeamento da nova temporada (i.e., 2019-2020). Esse planeamento passou pela criação de novas medidas de gestão, em áreas como a comunicação ou a gestão de instalações, por exemplo, e por uma reorganização dos escalões de formação, desde uma alteração ao plano desportivo, como à própria gestão destas equipas, assente na aproximação mais fidedigna possível ao modelo de entidade formadora, definida pela Federação Portuguesa de Futebol – FPF.

A direção do clube solicitou a avaliação de vários parâmetros relacionados com o clube e a elaboração de sugestões de medidas nas reuniões semanais, com base nas boas práticas de outras entidades desportivas e pela literatura académica existente. Em relação à reestruturação dos escalões de formação, foi formado um staff responsável. O staff tinha a missão de fazer essa reestruturação tendo por base os critérios definidos pela FPF para um clube ser considerado entidade formadora. Após estabelecer as novas práticas, esse staff ficou também encarregue em formalizar uma candidatura a entidade formadora,

para ser considerada, oficialmente, pela FPF, como um clube formador no final da temporada 2019-2020.

Qualquer tipo de sugestão, ideia ou intervenção, teria de sempre ser apresentada ao diretor geral do clube e, por fim, ao presidente.

3.2. Questões essenciais

Neste período de colaboração com a entidade desportiva, foi posto o desafio de fazer uma análise à posição do clube nos vários campos de atuação. O objetivo passava por detetar *flaws* na atuação do clube, sugerindo soluções e/ou alterações em determinadas condutas do mesmo e de seus colaboradores. As sugestões foram apresentadas através de uma exposição aos responsáveis do clube. Tendo por base as áreas solicitadas pela atual direção, foram definidas, entre os colaboradores do clube, as principais prioridades que seriam alvo de intervenção:

- I. Apostar no hino antes das partidas, criar uma mascote e uma *hashtag* oficial do clube;
- II. Maior multiplicidade e versatilidade em iniciativas para angariar sócios, usando, sobretudo, as redes sociais;
- III. Divulgação dos parceiros, tanto nas redes sociais, como nas instalações do clube;
- IV. Aumentar interatividade com adeptos nas redes sociais;
- V. Criação de um departamento de scouting para uma correta triagem dos atletas.

Tratando-se de um clube amador, naturalmente os recursos humanos são escassos e esse facto representava um entrave ao desenvolvimento de ideias. Chelladurai e Kerwin (2018) falam-nos na importância e diferença que faz ter um bom leque de recursos humanos competente, o que faz com que, em certos departamentos, a atividade seja praticamente nula. No entanto, o desafio passava por tentar encontrar soluções que pudessem ser implementadas no presente, mas também no futuro, já que o projeto da atual direção do ACP passa

por devolver o clube às Ligas Profissionais nos próximos três anos. Chegado às Ligas Profissionais, o cenário do clube mudará, naturalmente, tanto no plano desportivo, como no plano estrutural, devido à mudança dos campeonatos amadores, a cargo da Associação de Futebol de Lisboa, para os campeonatos profissionalizados, pertencentes à Federação Portuguesa de Futebol.

3.3. Problemas em estudo nas áreas de desempenho

Comunicação e marketing

Clubes no contexto de futebol amador dificilmente apresentam um departamento destacado para a comunicação e marketing, pela falta de recursos financeiros. No ACP, há um desinteresse e desvalorização pelas redes sociais em geral, o que contrasta com o novo paradigma da comunicação no desporto. Por exemplo, Viegas (2012) afirma que os clubes desportivos apostam cada vez mais na comunicação e marketing, reconhecendo a sua importância e eficácia. No entanto, no ACP, não há ninguém destacado para gerir os mecanismos de comunicação do clube, o que bate certo com o facto do clube ser amador, já que, Viegas (2012) também diz que a comunicação e marketing requerem atenção dos clubes profissionais, sobretudo dos que jogam a Primeira Liga, não referindo clubes em contextos amadores.

Reed (2011) defende que as redes sociais representam um leque de oportunidades e que veio mudar o contexto à volta do desporto. O clube tem conta no *Facebook* e *Instagram*, mas carece de atualizações regulares e, sobretudo, de tentativas de interação com o próprio adepto, ao contrário dos clubes profissionais. Essa interação é importante, tal como referem Cardoso, Cardoso e Xavier (2007). Os autores afirmam que é através das redes sociais e dessa interação, que os clubes têm a possibilidade de passar a sua identidade e agregar os próprios adeptos à volta do clube. No ACP, limitam-se a atualizações dos resultados ao fim de semana e a divulgar comunicados oficiais da direção. Para além disso, o site está desatualizado, com informações que

reportam à anterior direção e que não foram continuados pela direção vigente (e.g., a referência à parceria com a FMH, que não existe nesta altura).

Basta uma rápida passagem pelas redes sociais dos clubes de Primeira Liga Portuguesa, para perceber que o cenário é totalmente diferente do ACP, tal como nos diz Viegas (2012). Primeiro, porque todos têm um departamento de comunicação, que gere as contas do clube a esse nível. Segundo, porque têm bem presente a importância que as redes sociais podem ter no fortalecimento do próprio nome do clube (Viegas, 2012).

No entanto, o ACP deverá ter uma atenção maior às suas redes sociais e procurar interagir mais com os seus adeptos. Dessa forma, poderia tentar converter mais adeptos em sócios pagantes, aproximando cada vez mais os seus fãs às suas equipas, agregando uma maior massa associativa à volta do clube (Cardoso & Xavier, 2012). Wakefield (2016), por exemplo, acredita ser possível realizar uma espécie de previsão dos comportamentos dos consumidores do desporto através de categorias/níveis diferentes de paixão e a melhor maneira de recolher essa informação é, precisamente, através das redes sociais.

Parece importante criar essa consciencialização, que nos fala Viegas (2012), na estrutura do clube, sobretudo nesta altura de crescimento e retoma aos patamares mais elevados. Mesmo não havendo um departamento de comunicação e marketing, podem ser criadas temáticas semanais ou até mensais, que promovam a interação dos adeptos. Fazê-los criar a sensação de que são ouvidos e que a opinião deles importa. Desta forma, o clube poderá reaproximar adeptos que estão mais afastados do clube e criar uma sensação de comunidade, que poderá trazer um impacto positivo à entidade desportiva.

Branding

Ao contrário dos grandes clubes mundiais e até dos clubes da Primeira Liga Portuguesa, o ACP não tem os meios financeiros necessários para apostar no *merchandising*. Milligan (2009) afirma que o fascínio pelas marcas é cada vez maior e que os clubes e as personalidades do desporto cada vez constroem mais as suas identidades, de forma a reforçar traços característicos que as definem e distinguem dos demais. Portanto, os adeptos vestidos com as cores dos clubes, de cachecol ao pescoço, criam o tal sentimento de pertença e de comunidade. Não existindo grandes meios no atual contexto do clube, têm de ser encontradas alternativas.

Assim sendo e após uma análise aos principais clubes nacionais, os responsáveis do clube chegaram à conclusão que se podiam criar ou reforçar elementos identificadores do clube através do hino, da mascote e de uma *catch phrase/hashtag* que pudesse ser partilhada por todos os que fizessem parte do universo do ACP.

No caso do hino, este nunca tocava em dias de jogos da equipa principal. Todos os clubes têm o seu hino, incluindo o ACP, mas não o fazia tocar. A altura do hino do clube, é a altura da comunhão geral entre adeptos e jogadores. Clubes grandes, como o Sporting Clube de Portugal – SCP- (e.g., têm uma música que é cantada por todos no estádio, chamada “O Mundo Sabe que”) e SLB (e.g., utiliza mesmo o seu hino oficial) apostam bastante nesse momento antes de qualquer jogo caseiro.

Seguindo as ideias de Milligan (2009), a perspetiva da mascote, também inspirada no leão do SCP e na águia do SLB, também poderia ser uma maneira de atrair crianças e convidar a um ambiente familiar no estádio. Como o clube não tem qualquer referência a um animal no seu escudo, o ACP poderá adaptar ou criar uma mascote qualquer.

Quanto à *catch phrase* está relacionada com o poder das redes sociais e do marketing. Desde a Nike com o *Just Do It*, à Adidas com *Here to Create* ou o SCP com a *hashtag #FeitoDeSporting* são inumeríssimos os exemplos da

utilização de frases-feitas para criar o tal sentimento de comunidade e destrinça dos demais. O ACP também poderia criar a sua, fazendo-se notabilizar nesse campo.

Estes são elementos pouco explorados pelo clube no momento e que, sem grande tipo de investimento, poderiam marcar a diferença para o mesmo.

Relação e promoção de parceiros

Este ponto está muito relacionado com o próprio desenvolvimento das redes sociais do clube, que, neste momento, apenas são usadas pela entidade para postar dias de jogos e contratações da equipa sénior do clube. Com o melhoramento e correta gestão das redes sociais, naturalmente, a visibilidade dos parceiros será totalmente diferente.

Ferrand e McCarthy (2008) falam que o marketing e o desporto são dois mundos que estão, nos dias que correm, intimamente ligados. Já Kelley e Turley (2004) exemplificam e analisam o efeito do conteúdo publicitário existente no *Super Bowl*. Estes dois exemplos de literatura têm o mesmo ponto comum: visibilidade. Os parceiros associam-se a clubes que lhes deem visibilidade e que os façam chegar às pessoas.

A verdade é que no site oficial do clube e nos *placards* publicitários à volta do relvado existem várias referências a empresas e parceiros. No entanto, grande parte deles já nem está associado ao clube e até existem novos parceiros que se associaram, entretanto, e que ainda não estão visíveis no estádio ou no site. Falta uma atualização clara e evidente.

Um bom exemplo, é o facto de existir referência no site do clube a uma parceria com a Faculdade de Motricidade Humana, mas, na verdade, essa parceria terminou em 2016, sendo que o clube pretende retaliar essa mesma relação na nova temporada.

Escalões de formação

A candidatura a entidade formadora pela FPF era um objetivo traçado pela atual direção. Após um declínio acentuado da qualidade dos escalões de formação nos últimos anos, por exemplo a equipa de juniores, ou seja, os sub-19, há 6 anos estavam na primeira divisão nacional, sendo que agora, jogam quatro divisões abaixo, o ACP quer recuperar a qualidade perdida. Tanto a nível de recursos humanos, como a nível de resultados desportivos.

Na época 18-19, os resultados dos principais escalões de formação foram os seguintes (Zerozero.pt, 2019):

- I. Os juniores terminaram com a mesma pontuação da primeira equipa abaixo da zona de despromoção, evitando a descida através da “goal average”;
- II. Os juvenis terminaram no 11º lugar, num campeonato de 14 equipas, com apenas mais três pontos que o penúltimo classificado;
- III. Os iniciados ficaram na última posição, com apenas um ponto somado em toda a temporada, registando apenas 25 golos marcados e 237 sofridos.

Os números não deixam margem de erro e a direção estabeleceu que uma intervenção nos escalões de formação era de carácter prioritário. Apesar de ainda haver um ano de contrato com a ATV, entidade que explora os escalões de formação do clube, a atual direção decidiu encetar contactos com os responsáveis da empresa, de forma a conseguir abertura para trabalharem em colaboração, com vista à subida de qualidade das equipas e à consequente melhoria nos resultados desportivos.

3.4. Atividades, tarefas e ações

Todas as atividades realizadas ao longo deste estágio foram solicitadas pela direção do clube, nomeadamente, pelo diretor geral. Toda a intervenção foi supervisionada e reportada ao diretor-geral do ACP, que, após dar o seu aval, apresentava ou permitia apresentar pessoalmente, ao presidente do clube.

Todas as medidas que serão apresentadas, foram postas em prática integralmente, com o objetivo de estarem totalmente em funcionamento na temporada 2019-2020. As tarefas propostas pela direção foram as seguintes:

- I. Análise teórico-prática às várias áreas de atuação do clube;
- II. Formular soluções e estratégias para as lacunas identificadas;
- III. Integrar o staff responsável pela reestruturação dos escalões de formação.

O principal foco de intervenção deste estágio esteve relacionado com a reestruturação dos escalões de formação do clube, pois era uma prioridade estabelecida pela atual direção. No entanto, numa fase inicial, as primeiras tarefas relacionavam-se mais com um contacto com o dia a dia do clube, recolhendo informações sobre a forma como se trabalhava na entidade e retirando ilações, tanto da execução, como da organização. Nos primeiros dias, a função era conhecer e ajudar, pontualmente, no que fosse solicitado, sobretudo em relação a questões de operacionalização de material e gestão de horários das várias unidades de treino, com os espaços para treinar e jogar.

Depois de uma fase inicial, foi então proposto que houvesse uma leitura e reflexão sobre medidas que pudessem melhorar a presença do clube. As principais temáticas que a direção dava mais importância, eram a comunicação e marketing do clube, em que nível estava e no que poderia melhorar, sobretudo em termos de redes sociais, o branding do clube, se estava a ser bem passada a mística do clube para os demais e que pontos necessitavam de ser reforçados, e a visibilidade dos parceiros, pois a exposição era rara e havia uma preocupação evidente com a desatualização que havia em termos de tarjas espalhadas pelo estádio e no próprio site do clube.

Desta forma, houve uma consulta de vários artigos académicos sobre as temáticas acima descritas, bem como houve uma procura de boas práticas, ou seja, bons exemplos, de outros clubes em relação a essas mesmas áreas de atuação, de forma a propor as que mais se conciliassem com a realidade do clube, ao diretor geral e ao presidente do ACP.

Para além disso, houve também um levantamento dos parceiros que ainda estavam a colaborar com o clube e os que já não estavam, de forma a que houvesse uma triagem mais fidedigna e se pudesse atuar em relação aos que deixam de ter visibilidade, aos que passam a ter visibilidade e aos que se mantêm por continuarem a colaborar com o ACP.

Grande parte do estágio foi dedicado à reestruturação dos escalões de formação do clube. Primeiramente, foi solicitado que se elaborasse um plano desportivo diferente, que premiasse a competência, qualidade e compromisso dos jovens do clube, de forma a fazê-los sentirem-se importantes para o ACP, para evitar que todas as épocas os melhores jogadores de cada escalão fossem para outro clube. O grande objetivo era manter os melhores jogadores do clube, atrair os melhores das outras equipas e reter o talento até à equipa principal. Assim sendo, foi definido que o ACP se iria candidatar ao título de entidade formadora reconhecida pela FPF, aproveitando a necessidade de reestruturação, seguindo as diretrizes dos critérios exigidos pela própria federação.

Cada parte integrante do staff encarregue da reestruturação dos escalões de formação, tinha de assumir responsabilidade e revelar proatividade, para fazer face a falta de recursos humanos no clube (Pires, 2001). Cada elemento da equipa podia colocar ideias junto dos responsáveis do clube e ajudar de forma ativa ao desenvolvimento do projeto, devidamente supervisionado. Foi assim atribuída a responsabilidade do critério 7. Este critério acaba por abranger os critérios 4, 5 e 6.

Uma boa estratégia e planeamento do critério 7, é fundamental para definir toda a qualidade do projeto, pois interfere com toda a reestruturação do clube, sendo que, a cada colaborador, fica incumbido um número de funções bastante específicas e importantes para o bom funcionamento diário da entidade desportiva. É muito importante que o colaborador tenha o perfil correto e se enquadre no contexto da sua função (Pires, 2001).

Doherty (1998) alerta para a importância que os colaboradores têm no sucesso da própria instituição. Eles, os colaboradores, representam a marca e dão a forma física à entidade, sendo vital que se sintam bem e identificados com o clube que representam.

Isto significa que, uma boa seleção dos colaboradores, segundo Pires (2001), bem como uma definição correta e exata da função, é crucial para montar uma dinâmica forte, onde o individual assume destaque e responsabilidade, trabalhando em prol do coletivo, em torno de um objetivo bem definido: elevar o nível dos escalões de formação do clube, que se irá refletir na equipa principal do clube no futuro. Criar um perfil de jogador e um perfil de treinador “à Atlético CP”. Foi definido que o modelo de jogo do clube, desde os seniores aos iniciados, seria igual. O mesmo é dizer, que jogar com posse de bola, bloco médio alto e com zonas de pressão trabalhadas ao detalhe. Sendo este o modelo de jogo, os treinadores escolhidos têm de se rever neste modelo de jogo, enquanto os jogadores têm de reunir atributos técnico-táticos, que se adequem a esta maneira de jogar.

3.5. Dificuldades e resoluções

Durante o desempenho das funções de estágio, as principais dificuldades estiveram sempre relacionadas com a falta de recursos humanos para começar a pôr em prática certas medidas e ideias, como por exemplo, a melhoria na gestão das redes sociais. Como ficou explícito anteriormente neste relatório, o estágio foi dedicado à preparação/planificação de medidas a serem postas em prática na nova temporada, no entanto, não havia sequer a possibilidade de começar a pôr em prática grande parte delas, devido ao pouco número de funcionários e colaboradores do clube. Assim sendo, foi também preocupação deste estágio, estruturar um *staff* responsável por cada área, para evitar a sobrecarga de certos colaboradores e de forma a haver uma maior organização. Para além dos alunos das diferentes áreas de especialização, que têm uma função mais prática, de execução das tarefas, era necessário ter um responsável

por departamento que hierarquizasse as atividades e tivesse contacto direto com o coordenador da formação.

Esse *staff* não podia representar qualquer custo ao clube e, portanto, a solução passou por contactar adeptos que, na sua atividade profissional, desempenhassem funções que se relacionassem com os departamentos em causa. Conseguiu-se reunir uma equipa de seis elementos, que ficaram responsáveis pelos departamentos:

- I. Da gestão das redes sociais, onde teriam de ter iniciativas que dinamizassem o contacto entre clube e adepto;
- II. Da gestão das instalações do clube, onde existe muito contacto direto com a Junta de Freguesia de Alcântara, na procura de conseguir apoios para a modernização ou manutenção dos espaços do ACP;
- III. Do contacto direto entre treinadores, sobretudo acerca do *dossier* de treino, que tem de estar regularmente atualizado;
- IV. Da formulação de parcerias, na procura de aliados que possam interessar e ajudar ao desenvolvimento ACP.

Este *staff* foi a solução encontrada face à sobrecarga de trabalho e à incerteza no número de estagiários que se irão associar à causa do ACP, conferindo estabilidade e dando garantias que o projeto do clube iria avançar na temporada 19-20.

3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas

O clube tem limitações financeiras, que, naturalmente, condicionam as sugestões que se possam dar, no entanto existem várias medidas que o ACP pode adotar e que pode marcar a diferença.

Em relação à comunicação e ao marketing do clube, tendo como base as limitações do clube, mas ao mesmo tempo a importância que as redes sociais têm nos dias de hoje, sobretudo a nível de Facebook e Instagram, ficaram

estabelecidas algumas medidas e iniciativas que o clube começou a adotar, assente numa maior presença online, com um forte aumento das publicações relacionadas com as equipas do clube. Medidas como:

- I. Dar maior ênfase aos parceiros principais do clube nas várias publicações – quanto maior a visibilidade, mais parceiros interessados em se associar à marca do clube aparecerão;
- II. Aumentar interatividade com adeptos, dando-lhes oportunidade de expressar a sua opinião: escolher o man of the match no final de cada jogo através de emojis; eleger o melhor golo, defesa e jogador do mês através de comentários;
- III. Promover a antevisão e reações pós-jogo do treinador principal e de jogadores através dos canais de comunicação do clube;
- IV. Promover likes, partilhas e comentários, como por exemplo: quem fizer o comentário mais original de apoio ao clube, ganha dois bilhetes;
- V. Criar uma catch phrase ou uma hashtag - algo facilmente difundido pelos adeptos do clube;
- VI. Criar uma newsletter semanal – consultar anexo A.

Nesta mesma época houve uma iniciativa/ação de marketing muito original e que surtiu o efeito esperado, que era ter repercussão na comunicação social nacional. Apesar de poucos recursos humanos e financeiros, a direção do clube avançou com uma ação promocional do jogo da subida, apoiada financeiramente pela Junta de Freguesia de Alcântara.

Nos últimos dias que antecederam o jogo da subida de divisão – figura 4 - da equipa principal do ACP, foram colocadas placas – figura 5 - a apontar as direções para o estádio do clube com as cores da equipa, pelos principais pontos de Lisboa (Record, 2019). O objetivo era chegar à imprensa e redes sociais o feito que estava para acontecer (i.e., o jogo da subida de divisão), lembrando às pessoas de Lisboa que o ACP está novamente a crescer dentro do panorama do futebol nacional.



Figura 4 Adeptos na Tapadinha no jogo da subida.



Figura 5. Ação promocional

Este tipo de iniciativas, que carecem de regularidade, podem realmente marcar a diferença. Como referem Shank e Lyberger (2014), uma abordagem

estratégica, com um planeamento correto de marketing, podem promover resultados positivos. Com apenas uma ação de marketing, o clube conseguiu promover a subida de divisão, a instituição em si e criar um ambiente à volta do jogo que não é muito visto neste tipo de divisões.

Em relação ao *branding*, a principal nota vai para o facto de, desde o jogo da subida de divisão, ou seja, desde 15 de abril de 2019, que o hino passou a tocar antes das partidas no Estádio da Tapadinha, sendo um forte elemento da mística do clube e que reforça os laços com os adeptos presentes no estádio.

Quanto à visibilidade dos parceiros, os *placards* publicitários à volta do campo foram triados de uma forma mais eficaz. Ou seja, quem já não colaborava com o clube, foi contactado de forma a se perceber se queriam reatar as relações, caso a resposta fosse negativa, então o *placard* era retirado. Foram colocados *placards* dos novos parceiros e mantiveram-se os que continuam a colaborar com o ACP. Para além disso, o clube faz referência aos parceiros nas redes sociais, sobretudo nos posts a anunciar dia de jogos, de forma a valorizar o parceiro e a atrair novos parceiros (Kelley e Turley,2004).

O projeto de candidatura na FPF do ACP para entidade formadora foi o maior desafio do estágio e o que mais ânimo deu a participar. O objetivo da direção era poder reformular toda a estrutura e *modus operandi* nos escalões de formação, seguindo as *guidelines*, ou seja, os critérios, que a FPF exige para considerar um clube como entidade formadora. Os recursos humanos, sobretudo qualificados, eram poucos, tornando a equipa de trabalho pequena, o que exigia muito de cada parte integrante. Ficou desde logo estabelecido que haveriam reuniões todas as segundas feiras, havendo sempre um constante contacto diário com o principal responsável do processo da candidatura e com o Diretor-Geral do clube.

Como referido anteriormente, as equipas dos escalões de formação do clube obtiveram resultados muito negativos. A tendência negativa tem vindo a acentuar-se nos últimos três anos e, portanto, a direção decidiu assumir a gestão das equipas de formação a partir da nova temporada (isto porque, nos últimos

anos, os escalões de formação têm sido geridos por uma empresa privada, ATV). Assim sendo, a atual direção decidiu reestruturar os escalões de formação e proceder à candidatura a entidade formadora pela FPF, acreditando que a médio-longo prazo irá:

- I. Ser uma referência a nível distrital e nacional no que toca ao trabalho com os escalões de formação, tal como era no passado;
- II. Colocar as três principais equipas de formação (iniciados, juvenis e juniores) nos campeonatos nacionais;
- III. Integrar o maior número de jogadores formados no clube na equipa principal;
- IV. Aumentar o número de jogadores que jogam nas ligas profissionais com formação realizada no ACP.

A atribuição do rótulo de entidade formadora da FPF a um clube, é um passo importante. Pois, para conseguir essa mesma atribuição, o clube tem de preencher um número de critérios elevado, que “profissionaliza” o trabalho e condições à volta das equipas de formação, de forma a juntar o máximo de pontos possível.

As alterações teriam de ser muitas, afetando, de uma forma positiva, praticamente todos os setores do clube, desde a gestão das suas instalações, à criação de um departamento de scouting, que sinalize e filtre os talentos que o clube precisa, até ao acompanhamento psicológico que os jogadores irão ter acesso, entre muitas outras áreas, que irão ser melhoradas ou mesmo criadas de raiz (e.g., departamento de *scouting* ou departamento de comunicação).

Critérios da FPF

Para a candidatura a entidade formadora ser aceite pela Federação Portuguesa de Futebol, existem vários requisitos mínimos, que atestam a qualidade do projeto e o nível de compromisso das pessoas que fazem parte do clube, desde dirigentes, a treinadores e a jogadores.

A FPF pretende, com estes critérios, melhorar a formação dos jogadores de futebol no país, indo de encontro aos objetivos do ACP, que almeja subir o

nível de qualidade, quer socialmente, como desportivamente, nos seus escalões de formação (FPF, 2019).

É importante ainda realçar, que existe uma nota que vai de uma a cinco estrelas para cada candidatura aceite pela Federação. Os projetos dos clubes avaliados entre uma e duas estrelas, não obtêm a atribuição de entidade formadora, ficando-se apenas pela nomeação de escola de futebol (FPF, 2019, p.12). Sendo que, os projetos avaliados em três, quatro ou cinco estrelas são considerados Entidades Formadoras (FPF, 2019, p.12).

Tendo em conta a realidade atual do Atlético Clube de Portugal, a direção estabeleceu a meta das três estrelas. São nove os critérios de avaliação da FPF:

- I. Planeamento e orçamento;
- II. Estrutura organizacional e regulamento interno;
- III. Recrutamento e/ou angariação;
- IV. Formação desportiva;
- V. Acompanhamento médico/desportivo;
- VI. Acompanhamento escolar, pessoal e social;
- VII. Recursos humanos;
- VIII. Instalações e logística;
- IX. Produtividade.

Cada um destes critérios tem os seus subcritérios, sendo que cada um vale determinado número de pontos. O objetivo passa por conseguir o máximo de pontos possível, de forma a ter uma avaliação mais alta por parte da FPF. Importante realçar que os critérios 4 e 5 são os mais cotados a nível de pontuação (ambos têm um teto máximo de 15 pontos, enquanto os outros não passam dos 10), revelando que a Federação dá um especial destaque aos mesmos, sendo assim critérios onde os clubes candidatos investem mais tempo e recursos.

Este tipo de candidatura para entidade formadora tem sido habitual nos clubes nos últimos anos, tendo sido uma iniciativa da FPF bem conseguida. Clubes da primeira liga, tal como clubes amadores do distrital, têm aderido de

forma bastante elevada (futeboldeformacao.pt, 2019). O processo de certificação é um processo moroso e com muitos pormenores, que requer muito das pessoas envolvidas, mas que, se for bem-sucedido, consegue-se uma reestruturação que irá ter os seus ganhos.

Critério 7 – recursos humanos

Este critério tem a ver com a moldura humana que irá integrar a estrutura e equipas do clube (FPF, 2019). Nele, vem a necessidade de nomear:

- I. Um diretor da Entidade Formadora;
- II. Um coordenador técnico;
- III. Treinadores principais e adjuntos;
- IV. Outros técnicos (analistas, fisiologistas, estagiários);
- V. Staff administrativo e logístico.

Em alguns destes cargos, o clube já tem em colaboração o responsável para o cargo, no entanto, noutros casos, é necessário aumentar a moldura humana, tanto em quantidade, como em qualidade.

Naturalmente, o clube já possuía treinadores, diretores, administrativos e coordenadores na sua estrutura, mas, como a própria equipa deste projeto revela, o número de pessoas é demasiado curto para conseguir ter sucesso num projeto desta dimensão. Para além disso, seria impossível responder aos exigentes critérios da FPF, sem aumentar a atual estrutura do clube, tanto nos quadros de treinadores, como nos quadros diretivos. Basta enumerar o número de cargos e contar o número de pessoas, para se concluir que os recursos humanos teriam de ser aumentados.

Sendo assim a prioridade passava por preencher as lacunas nos quadros do clube com colaboradores com formação superior e com vontade de trabalhar e se comprometer com o ACP.

As principais lacunas/necessidades do clube, passavam por:

- I. Certificar o motorista(s) das carrinhas do clube, com a licença para transporte de crianças;
- II. Aumentar o número de treinadores, tanto para o futebol, como para o basquetebol, para integrarem as diferentes equipas técnicas;
- III. Ter coordenadores que se encarregassem de auxiliar na gestão dos escalões de formação e da equipa principal;
- IV. Ter um responsável para o scouting do clube;
- V. Um gestor dos canais de comunicação do clube;
- VI. Ter um responsável pelo acompanhamento psicológico aos jogadores.

Estes foram os cargos/debidades assinalados pela equipa do projeto, bem como pelo quadro diretivo do ACP, como os mais emergentes e importantes para resolver. Para conseguir preencher grande parte dos critérios e elevar a fasquia de qualidade do clube, seria necessário conseguir colaboradores que assumissem as funções acima referidas, senão a missão de tornar o clube uma entidade formadora, seria praticamente impossível de conseguir.

Como o clube não tem os meios financeiros necessários para preencher as lacunas nos seus quadros diretivos e técnicos, o mais importante era encontrar uma solução que aliasse um baixo custo a qualidade e capacidade para desempenhar a função pretendida.

Parceria com a FMH

Assim sendo, era vital para esta iniciativa ter sucesso, apetrechar a estrutura do clube com mais pessoas, pessoas essas competentes, com vontade em ajudar e deixar a sua marca no clube.

Gould, Collins e Chung (2007) estudaram o impacto que um treinador tem na vida dos seus jogadores, tanto no plano desportivo, como no plano social. A importância de um treinador com perfil para exercer o cargo, sobretudo nos escalões de formação, é fundamental para o sucesso do clube, da equipa e dos atletas.

Um clube como o ACP, que tem limitações financeiras, precisa de arranjar maneiras de as contornar e prosseguir o plano de desenvolvimento do clube. Assim sendo, foi sugerido retaliar as relações com a Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa. No passado, o clube e a Faculdade já tinham tido uma relação de parceria, tendo terminado em 2016 a mesma. No entanto, pareceu evidente que a cooperação entre as duas instituições seria benéfica para todas as partes.

Por um lado, a Faculdade associa-se a um clube com um projeto bem estruturado e aprovado pela FPF (apesar de a candidatura não estar totalmente pronta, sabe-se pela quantidade de critérios correspondidos, se o objetivo será atingido ou não), que necessita de jovens talentos, que venham ajudar e mostrar o que valem, num espaço (clube) positivo e com grande margem de progressão. O aluno que se propõe a estágio, após sair da faculdade, onde esteve em contacto com a parte teórica, pretende ter um acesso verdadeiro à atividade que quer seguir no futuro, podendo desenvolver ideias e seguir as suas visões, independentemente do clube ou instituição que seja.

Por outro lado, o clube “alimenta-se” de uma instituição renomada, como é o caso da FMH, podendo assim encher os seus quadros de talento e potencial, e passar para um nível totalmente diferente do nível dos últimos anos em termos de escalões de formação.

Assim sendo, os responsáveis do clube definiram quais as principais lacunas a serem preenchidas, em termos de cargos e funções a serem feitas. Foi definido que mestrados e o número de alunos que seria necessário, bem como foi descrita pormenorizadamente a função/missão que era pretendida para cada aluno, dentro da instituição ACP.

De Gestão do Desporto ficou estabelecido que eram necessários dois estagiários, com a função principal de coordenar basicamente tudo, ficando encarregues de toda a logística à volta das várias equipas de formação do clube. Para além disso, ficariam responsáveis por:

- I. Criação de um departamento de *scouting*;

- II. Criação de um departamento de comunicação
- III. Gerir as redes sociais;
- IV. Promover a interação entre adeptos e clube
- V. Escrever e fazer cumprir o Regulamento Interno do clube;
- VI. Fazer parte dos vários projetos e programas do clube;
- VII. Selecionar os recursos humanos, tendo como base o perfil definido;
- VIII. Procurar novos parceiros, segmentando-os às necessidades do clube;
- IX. Avançar com um acordo para clube-satélite;
- X. Gerir os espaços e instalações do clube, procurando rentabilizá-las ao máximo.

A função de avançar com um acordo para clube-satélite é uma das ideias da direção do clube para o final da temporada 2019-2020. Sinalizando os clubes mais próximos do ACP, é intenção desta direção conseguir fechar um acordo com um clube para servir de satélite. A ideia passa por aumentar o universo do ACP, aumentando o seu impacto na sua comunidade, bem como fortalecer a marca ACP. Para além disso, desta forma, poderia aumentar o seu raio de prospeção, quer no capítulo dos jogadores, quer no dos treinadores. O Clube Desportivo Santo António de Lisboa e o Desportivo Domingos Sávio, dois clubes muito próximos geograficamente do ACP, foram os nomes referenciados para servir de clube-satélite. Ressalvo que o CD Santo António de Lisboa é o principal objetivo, por ser um clube da Junta de Freguesia de Alcântara.

É importante destacar também a vontade da atual direção em gerir de uma melhor forma os espaços do desporto do clube. Os responsáveis do ACP querem aumentar as iniciativas nos seus campos e no seu pavilhão, com eventos que possam promover o clube e dar algum retorno financeiro ao mesmo.

De Treino Desportivo seriam precisos vários alunos para engrossar os quadros técnicos do clube. Ao todo oito alunos: cinco para trabalhar nos escalões de formação; dois para integrarem o plantel sénior; um para trabalhar na modalidade de Basquetebol. Importante aqui haver uma boa triagem consoante o perfil e gosto de cada treinador, com o modelo de jogo “à Atlético”, falado

anteriormente. Destacar que os treinadores que integrarem a equipa principal terão como funções:

- I. Filmagem dos jogos da equipa principal;
- II. Filmagem do “seguinte” adversário da equipa principal;
- III. Análise técnico-tática dos jogos filmados;
- IV. Elo de ligação comunicacional entre a equipa principal e escalões de formação;
- V. Criação de dossier de treino;
- VI. Scouting para equipas de formação e equipa principal.

Aqui há um foco grande à volta da equipa principal, já que é o sucesso desta, que abre as portas da visibilidade e estabilidade para o clube. Na época 19-20, a jogar a primeira divisão distrital de Lisboa, a fasquia e exigência serão mais altas, e um trabalho mais profissional e pormenorizado será vital para atingir o principal objetivo da época: subir aos campeonatos nacionais.

Por fim, seria necessário um estudante estagiário de Exercício e Saúde, o mais importante é que houvesse um domínio de aspetos como a reabilitação cardíaca, bem como se sinta à vontade na área da nutrição e que tenha as seguintes funções:

- I. Criação de iniciativas proativas (criar atividades/eventos com pais e mães dos nossos atletas);
- II. Criação de programas para a população local, visando horário diurno, usando instalações do clube;
- III. Dar formação no que toca ao procedimento de reabilitação cardíaca;
- IV. Nutrição – Plano Alimentar;
- V. Criar fichas e relatórios de cada jogador dos vários plantéis

Esta associação do clube a uma instituição como a FMH, “responde”, praticamente, a todos os subcritérios existentes no critério 7 exigido pela FPF, contornando as limitações orçamentais e garantindo a qualidade e capacidade necessárias para o sucesso do clube.

Crítérios 2, 4, 5 e 6

O critério 2 foi o mais rápido de se criar e foi implementado assim que esteve pronto. Relacionado com as normas de conduta dentro das instalações do clube e quando o jogador ou colaborador está em representação do ACP, o regulamento interno servia para uniformizar comportamentos e responsabilizar quem pusesse em causa o bom estado dos espaços do clube e o próprio bom nome da instituição. O regulamento interno aplica-se a todos os envolvidos com o ACP, sendo que o quadro disciplinar, com multas e suspensões apenas era aplicado à equipa principal e aos trabalhadores. No caso dos jogadores de formação, os castigos passavam por colaborar em manter os espaços em bom estado e ter funções em atividades ou eventos relacionados com o clube.

No critério 2, também era necessário montar uma estrutura organizacional, que provasse a articulação entre futebol jovem e futebol sénior. Sendo assim, foram avançadas um conjunto de medidas que permitiam essa articulação:

- I. Os mais jovens do clube, sub10 e sub12, seriam convocados para os jogos dos séniores para serem apanha-bolas;
- II. Definir o jogador do mês de cada um dos três principais escalões – iniciado, juvenil e junior – e colocá-lo a fazer unidades de treino no escalão acima;
- III. Promover ações, como por exemplo jogos, entre os escalões de formação e a equipa principal.

Os critérios 4, 5 e 6 são abrangidos pelo critério 7 da candidatura para a certificação de entidade formadora da FPF, mostrando a importância que tem uma boa descrição das funções, bem como uma boa seleção das pessoas que vêm integrar a estrutura do clube. O critério 4 está relacionado com a formação desportiva, que abrange as linhas orientadoras, dossier de treino e as equipas e seus jogadores.

Neste critério foi sugerido um modelo que é seguido por grande parte dos clubes portugueses profissionais e pelos grandes clubes europeus.

Basicamente, um modelo que é seguido por clubes estruturados de cima para baixo, onde a equipa técnica da equipa principal define, para os escalões de formação, o modelo de jogo (já referido anteriormente) e até esquemas táticos. Sulley e Nesti (2014) desenvolvem e esmiúçam os melhores exemplos que vêm das grandes academias de futebol do mundo.

Esta ideia vem no seguimento de “agilizar” a subida de escalão de determinado jogador ou treinador, criando um ambiente familiar e uma identidade “à Atlético”, como existe noutros clubes e como também é pedido num dos subcritérios da FPF.

A FPF atribui mais pontos a clubes que provem que a equipa principal recebe e está atenta aos mais jovens jogadores. Assim sendo, faz todo sentido olhar para o que Sulley e Nesti (2014) escreveram na sua obra, já que estes analisam e desconstroem as melhores academias do mundo. É importante apresentar uma estratégia bem estruturada, que prove que há uma constante cooperação entre os vários escalões do clube, tornando este o modelo de clube que a FPF pretende, ou seja, um modelo que forma jogadores com intenção de que eles cheguem à equipa principal e aos campeonatos profissionais e, não apenas, formar por formar. O objetivo da FPF com este critério, é que o máximo de jovens sigam de escalão em escalão até aos seniores, sem se perderem por outros clubes, fazendo com que não existam plantéis praticamente novos ano após ano.

A estratégia escolhida foi então uma cópia do modelo dos grandes clubes do mundo e surgiu por haver uma experiência pessoal com este modelo. Após passagem pelo Clube Desportivo Santa Clara - CDSC - como jogador, um clube profissional, este era um modelo fielmente seguido pela estrutura do clube. O técnico da equipa principal, que mais tarde foi bicampeão nacional no Futebol Clube do Porto, definia o modelo de jogo e esquemas táticos para as restantes equipas da formação. As suas ideias eram transmitidas pelos seus adjuntos, que integravam as equipas técnicas das próprias equipas de formação. Os resultados foram realmente positivos e o ACP tem bases para fazer algo similar, preenchendo, desta forma, ainda mais requisitos para a candidatura à FPF.

Para além de o modelo e esquemas táticos uniformizados para todas as equipas do clube, no CDSC também foi definido que, tanto os adjuntos, como os jogadores da equipa principal, tinham de integrar os treinos das equipas de formação, de forma a passar sempre a mesma mensagem. Também ficou assente que, em todas as primeiras unidades de treino semanal, iriam ser escolhidos dois a três jogadores, que integrassem a equipa acima. Exemplificando, no primeiro treino de cada semana, a equipa de seniores iria ter três jovens dos juniores, a dos juniores iria ter três jovens dos juvenis e por aí fora.

Os critérios 5 e 6 estão relacionados com acompanhamento escolar, médico, pessoal e social, estando também abarcados pelos estagiários, sobretudo do mestrado de Exercício e Saúde. Após uma análise à formação académica dos alunos dos dois mestrados acima mencionados, o staff da candidatura definiu que estes iriam ter competência para assumir as funções que os critérios 5 e 6 exigem.

Novamente, o grande handicap passa por conseguir motivar e aliciar os alunos para o projeto, estando este novamente dependente da vontade dos mesmos. Ainda assim, durante o mês de junho, o clube já foi contactado por alguns estagiários com vontade em integrar o projeto. Apesar de já haver algum interesse revelado por alunos, ainda está longe do número de colaboradores que o clube precisa. Para todo o projeto funcionar e o ACP almejar as quatro estrelas, seria importante conseguir preencher todas as vagas acima mencionadas.

Os responsáveis da candidatura acreditam que será possível preencher todas as vagas até agosto e ambicionar uma avaliação de quatro estrelas. Recordo que a meta mínima passa pelas três estrelas, pois é esta que separa a denominação de escola de futebol para entidade formadora, mas, durante o primeiro dia de julho, saíram as avaliações da FPF, que trouxeram muito ambição e confiança ao ACP. O modelo do CDSC, que serviu de base para o projeto do ACP, foi avaliado quase em cinco estrelas, ficou a escassos 3% da avaliação das cinco, enquanto o Sporting Clube de Linda-a-Velha, um clube de realidade similar ao ACP, foi avaliado em quatro estrelas (Federação Portuguesa

de Futebol, 2019). Após estes resultados, o ACP acredita ser possível conseguir uma certificação que lhe confira a avaliação de quatro estrelas, que seria, sem dúvida alguma, o coroar de um processo difícil, mas desafiante.

4. Conclusão, síntese geral e perspectivas para o futuro

Após conclusão do período de estágio no Atlético Clube de Portugal, a sensação que fica é de dever cumprido e de grande satisfação. A integração na estrutura diretiva de um clube representa uma grande oportunidade e responsabilidade.

Este estágio foi, sem dúvida, um desafio aliciante, que permitiu conhecer a realidade de um clube, com todos os seus problemas, vicissitudes e limitações que fazem parte da vida de qualquer organização desportiva. Não só mostrou a dura realidade, como também exemplificou como se deve proceder em situações limite. Para além disso, também revelou que postura se deve adotar quando se representa um clube. O lado racional tem de estar sempre presente, mas um laço afetivo, em termos de responsabilidade e compromisso em servir o clube, também tem de estar assente. Pois, ao assumir a gestão de entidade desportiva, passa-se a representar todos os que um dia estiveram no clube, a cidade do mesmo e todos os seus seguidores que olham para o clube como “seu”.

Este estágio permitiu perceber a estratégia de uma direção que tem sido destacada nos meios de comunicação social pela positiva e que tem unido o clube aos sócios. Esta direção definiu como prioridades recuperar financeiramente o clube, abdicando de algum património e até do controlo das suas equipas de formação, mas sem perder o foco a nível desportivo da equipa principal que havia caído da Segunda Liga Portuguesa, ou seja, Liga Profissional, para a última divisão amadora do futebol Distrital de Lisboa. A verdade, é que os resultados estão à vista e foram destacados ao longo deste relatório. A equipa principal, após três subidas de divisão, estão a uma nova subida dos campeonatos nacionais, o clube dá sinais de estabilidade financeira e já partiu para uma nova fase da missão desta direção, que passa por recuperar exatamente o que tinha abdicado quando tomou posse: recuperar o controlo das equipas de formação e, mais tarde, recuperar algum do património perdido.

Neste período, foi necessário contornar várias limitações, sobretudo a nível de restrições financeiras, bem como a falta de recursos humanos. Apesar de ser uma estrutura pequena, a entreadjudada, a ambição e a vontade de ajudar o

clube supera tudo. Nota-se um forte compromisso das pessoas que trabalham na organização, para com o próprio clube, sendo esse laço emocional, muito importante para o empenho e desenvolvimento de projetos e ações que façam evoluir o clube. MacClancy (1996) falou-nos no laço afetivo que existe entre as pessoas e um clube, nomeadamente o Athletic Bilbao de Espanha. É esse mesmo laço afetivo que liga as pessoas do ACP ao clube e as motiva a fazer mais pelo mesmo.

4.1. Principais conclusões

Numa estrutura preenchida por pessoas não profissionais, que têm uma ou duas ocupações para lá da gestão do clube (por exemplo, o presidente tem a sua própria empresa durante o dia para gerir, o principal responsável do projeto de candidatura à FPF, trabalha em outro clube, o SLB) tem de haver muito dedicação e, sobretudo, visão na projeção do futuro.

Este estágio mostrou, acima de tudo, como um gestor deve encontrar sempre uma solução, por mais dramática que possa parecer a situação. Whetten et. al (1998) analisa a ação de um gestor e refere todas as competências que este deve ter para executar um bom trabalho. Também provou que a gestão de um clube é complexa e nunca está estagnada. Há sempre algo a fazer, sempre algo a melhorar e, todos os dias, aparecem novos problemas, novos desafios e novas oportunidades para serem encaradas. Para além disso, um gestor de um clube de futebol tem sempre de antecipar o futuro, por mais que as coisas estejam encaminhadas no presente.

As parcerias com o SLB e com ATV representam dois exemplos de como contornar as dificuldades num momento da vida do clube, que parecia condená-lo à extinção. Tal como nos referem Houlihan e Lindsey (2008), o ACP encontrou através das parcerias com outras entidades a solução para o problema. Com a parceria do SLB, o clube conseguiu uma manutenção de qualidade do seu estádio, relva natural e instalações, enquanto a parceria do ATV, apesar de a nível desportivo não ter corrido nada bem, permitiu ao ACP permanecer com todos os escalões de formação no ativo. É importante ressaltar, apesar de não

ter sido matéria tratada neste estágio, devido à própria negociação, auditoria e venda que ainda estavam em curso, que o clube também teve que ceder algum dos seus bens mais valiosos, como o Bingo do Atlético (Baptista, 2018).

Todas estas estratégias ensinam e representam que, numa situação dramática de um clube, é preciso procurar separar o essencial do dispensável, sendo que o que é dispensável, é necessário tentar rentabilizar ao máximo de modo a recuperar a organização financeiramente e desportivamente.

Após todas estas manobras de salvação da direção do clube nos seus primeiros anos de mandato (que ainda estão em vigor), o clube estabilizou, começou a aparecer na comunicação social novamente, mas pelos bons motivos.

Uma das grandes conclusões deste estágio, é que o universo do clube ou de outro clube qualquer, em termos de sucesso ou insucesso, define-se muito através dos resultados desportivos da equipa principal do clube. Se as coisas, a nível desportivo, estiveram estáveis na equipa principal do clube, o clube fica com uma capacidade de regeneração muito maior. Os parceiros mostram mais interesse em se associar ao clube, o estádio fica mais bem composto, a comunicação social está sempre presente, etc.

A sensação que fica após o estágio é que, se não fossem as subidas consecutivas da equipa principal do clube, o ACP não seria notícia e todo o envolvimento que foi relatado ao longo deste estágio, bem como todas as estratégias de desenvolvimento do clube, seriam totalmente diferentes. Assim sendo, conclui-se que os resultados desportivos de uma equipa principal de futebol de um clube são a grande base para se poder desenvolver a organização. Sloan (2012) estudou sobre os motivos que levam os fãs a gostar do desporto (ou determinados desportos). As vitórias do clube são a base de todo o sucesso de uma entidade desportiva e fator principal que despoleta tudo o que vem a seguir (desde o aumento de seguidores, a maior cobertura dos media, etc).

É neste contexto que o clube ajustou a sua identidade e posição no mercado desportivo nestes últimos meses da temporada 18-19, para, na época 19-20, começar já a apresentar a nova faceta do ACP. A atual estrutura quer recuperar a qualidade individual e coletiva das equipas de formação do ACP,

projetando no futuro, a presença de vários jogadores da formação na sua equipa principal. É devido a esta premissa, que a atual direção, após as subidas consecutivas da equipa principal, decidiu elaborar um plano de reformulação dos escalões de formação, com o intuito de criar um clube formador de jovens talentos, que possam integrar a equipa principal nos escalões mais altos do futebol português.

Uma equipa como o Atlético Clube de Portugal, sem meios financeiros abundantes, precisa de viver com base na potenciação dos elementos que saem da formação e, para isso, era necessário melhorar as condições de trabalho dos jovens atletas, haver uma maior organização em termos de logística à volta de cada grupo de trabalho, um critério mais apertado em relação à formação dos plantéis das equipas e um plano desportivo que estivesse constantemente a motivar e a dar novos estímulos aos jogadores.

A candidatura a entidade formadora foi a resposta encontrada pela direção para responder a todas estas necessidades.

4.2. Análise dos efeitos e consequências da intervenção realizada

A principal intervenção no estágio passou por uma integração na “equipa” que iria preparar e apresentar uma candidatura a entidade formadora. Houve a possibilidade de formar parcerias, gerir as várias equipas de formação, desde jogadores, treinadores ou dirigentes, e ter um impacto que iria muito além da candidatura. Esse impacto fica patente numa reestruturação quase total, como foi apresentada ao longo do relatório, que era obrigatória para preencher os requisitos pedidos pela FPF na candidatura a entidade formadora. O objetivo dessa reestruturação, que será posta em prática na nova temporada, é, precisamente, conseguir a melhor avaliação possível por parte da FPF e melhorar os resultados gerais das várias equipas de formação do clube.

Com a definição de um modelo de jogo, com o perfil de jogador/treinador também traçados e um aumento da organização das equipas do clube, tudo detalhadamente retratado ao longo do relatório, o impacto, a curto, médio e longo prazo, poderá ser muito positivo e espelhado num aumento de jogadores

formados no clube na equipa principal e numa melhoria dos resultados desportivos.

O atual momento do clube, comparado com o passado recente, são a prova da importância de uma boa gestão. Não deve ser qualquer um a chegar a este tipo de posições, porque estas requerem uma responsabilidade e um nível de compromisso muito grandes. O ACP soube regenerar-se graças a um grupo de pessoas que vieram salvar o clube da falência e extinção, que estavam iminentes.

A maneira como a atual direção deu a volta à situação, bem como os planos que vai pondo em prática no timing certo são sem dúvida bons exemplos para qualquer aspirante a gestor do desporto.

Este estágio representou a oportunidade de aprender com uma direção que tem tido um planeamento metódico e que está sempre a pensar mais à frente. Sem dúvida, representam um bom exemplo de como reerguer um clube, estabilizá-lo e dar-lhe um futuro.

4.3. Apresentação das limitações

Ao longo do estágio não foram sentidas limitações difíceis de contornar. O início do período de estágio foi o mais instável, pois a organização não é profissional, o que fez com que todo o processo inicial andasse um pouco à deriva. No entanto, após uma primeira tarefa de analisar vários aspetos relacionados com o clube, desde a logística, à comunicação ou à gestão dos próprios espaços desportivos, entre outros, a integração no staff responsável, tanto pela preparação da nova temporada, tanto pela candidatura a entidade formadora, fez com que houvesse funções mais concretas e um plano a seguir.

Esta integração deu um propósito mais concreto ao estágio, bem como facilitou toda a operacionalização, pois na fase inicial, nem estava bem explícito a quem teriam que ser demonstradas as análises e sugestões encontradas. Para além disso, ter uma equipa, independentemente de numerosa ou não, faz com

que haja um sentimento de pertença, o que reforça o grau de compromisso e de motivação.

4.4. Perspetivas e sugestões futuras

Os escalões de formação são importantes na vida de um clube de futebol. Clubes de topo mundial, com vários títulos mundiais e saúde financeira, como o FC Barcelona, o AFC Ajax ou o SL Benfica, exemplificam como existem projetos desportivos que têm por base uma formação de qualidade e valorização dos seus ativos - jogadores. Por outro lado, também existem clubes, como o Paris Saint-Germain, que adquire jogadores consagrados e mediáticos, como é o caso da transferência mais cara da história do futebol protagonizada pelo clube francês (e.g., Neymar Jr comprado por 222 milhões de euros), não aproveitando os seus escalões de formação. (Castro, 2017).

Os escalões de formação têm de estar dotados de qualidade e talento para se poder apostar nos ativos que vêm dessa mesma formação. Beckmann (2019) ocupa-se em definir o conceito de talento, afirmando que distinguir quem tem talento e com não tem, é a chave principal do sucesso para um clube que aposte na sua formação, tendo de ser esse o principal foco, falando-se quase numa profissionalização dos escalões jovens do clube.

No entanto, Küttel e Larsen (2019), têm algumas reservas sobre a profissionalização dos escalões de formação dos clubes. Eles acreditam que existindo um nível de exigência alto tão cedo, tanto sobre os resultados individuais, como coletivos, pode afetar a saúde e bem-estar dos jovens, refletindo-se num atraso ou mau desenvolvimento de capacidades sociais e emocionais. Esta visão analisa a perspetiva do jovem jogador de futebol.

Já Rocco Jr. (2014), debruça-se sobre a perspetiva do clube de futebol. Ele defende que investir na formação faz parte da identidade de um clube. Para ele, um clube que invista na formação, é um clube que define a sua posição no mercado desportivo, definindo estratégias, valores e princípios organizacionais, que equilibram a organização a nível económico e financeiro.

Em clubes pequenos, onde os meios financeiros e qualquer outro tipo de recurso são escassos (por exemplo, é impossível um clube como o ACP adquirir um passe de um ativo de outro clube), a necessidade de apostar nos escalões de formação pode fazer a diferença. Por isso, é importante definir a identidade do clube e a sua maneira de estar no futebol, bem como definir um modelo correto de recrutamento, tanto de treinadores, como de jogadores.

Em conclusão, clubes que têm o contexto do ACP, seguindo a linha de pensamento de Rocco Jr. (2014), devem ter enraizados uma missão e valores que vão de encontro a uma aposta na formação, não só por uma questão de identidade e posição no mercado desportivo, mas também por uma questão de necessidade e de contorno de todas as limitações financeiras ao seu redor.

Para além das sugestões que foram dadas ao longo do estágio e apresentadas anteriormente neste relatório há, naturalmente, muito mais a fazer e melhorar. Uma das principais sugestões a ser implementada o mais breve possível, seria começar a vender cadeiras do Estádio. Ou seja, como nos clubes mais profissionais, existe a venda de pacotes que permitem ao sócio ter sempre bilhete para os jogos em casa e que permite sentar-se sempre no mesmo sítio. O ACP tem, pelo menos, uma bancada cheia por jogo, e a tendência tem vindo a aumentar. Seria uma medida interessante a ser tomada, que poderia fortalecer os laços entre o sócio e o clube e marcar a diferença do ACP para os demais. Outra sugestão passa por continuar a aumentar a estrutura do clube nos vários departamentos, desde a comunicação, *scouting*, gestão de instalações, entre outras. Com o clube a subir patamares, torna-se cada vez mais urgente aumentar a moldura humana, pois o clube não pode ficar entregue a cinco pessoas, que acumulam funções atrás de funções.

Referências

- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233-1251.
- Abreu, F. R. F. (2016). *A crescente importância do marketing digital e a sua implementação nas estratégias de comunicação integrada das empresas* (Doctoral dissertation). Lisboa, 8-17.
- Ashouri, T., Jenaabadi, H., & Fazli Darzi, A. (2015). The condition of knowledge management in sport organizations. *Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 1(7), 970-976
- Atlético CP. (s.d.). História. Retirado de: <http://www.atleticocp.pt/site/tag/historia/> (acesso em maio de 2019)
- Bancada. (2017). *Atlético CP caiu, transformou-se em dois e voltou a ser um*. Retirado de: <https://bancada.pt/futebol/portugal/atletico-cp-caiu-transformou-se-em-dois-e-voltou-a-ser-um> (acesso em maio de 2019)
- Baptista. (2018). *Bingo do Atlético vai ser transformado em habitação*. Retirado de: <https://expresso.pt/economia/2018-10-13-Bingo-do-Atletico-vai-ser-transformado-em-habitacao#gs.d0hpix> (acesso em maio de 2019)
- Beckmann, J., & Beckmann-Waldenmayer, D. (2019). Talent development in youth football. *Football Psychology: From Theory to Practice*, 269-283.
- Brown, A. (Ed.). (2002). *Fanatics: Power, Identity and Fandom in Football*. Routledge, 139-158.

- Cardoso, G., Xavier, D., & Cardoso, T. (2007). *Futebol, identidade e media na sociedade em rede*. Observatório (OBS*), 1(1), 119-143.
- Castro, Gaspar. (2017). *Fim da novela: Neymar assina pelo PSG até 2022*. Zerozero. Retirado de: <http://www.zerozero.pt/news.php?id=202304> (acesso em maio de 2019)
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2018). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics, 3-43.
- Crompton, J. L. (1995). Economic impact analysis of sports facilities and events: Eleven sources of misapplication. *Journal of Sport Management*, 9(1), 14-35.
- [Faculdade de Motricidade Humana. (s.d.) Mestrados. Retirado de: <http://www.fmh.ulisboa.pt/pt/mestrados> (acesso em maio de 2019)
- [Federação Portuguesa de Futebol. (s.d.) *Certificação de Entidades Formadoras Modelo Global e Integrado*. Retirado: de https://www.fpf.pt/Portals/0/Certificacao%20FPF%20-%20Enquadramento%20e%20Etapas_1.pdf] (acesso em maio de 2019)
- Fernandes, C. (2015). *As duas faces do mesmo Atlético*. Retirado de: <https://oitavacolina.escs.ipl.pt/as-duas-faces-do-mesmo-atletico-2/> (acesso em maio de 2019)
- Ferrand, A., & McCarthy, S. (2008). *Marketing the sports organisation: building networks and relationships*. Routledge. 10-53.
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*. 18(2), 166-181.

Futebol de Formação (s.d.). *Certificação de entidades formadoras: modelo global e integrado*. Retirado de: <https://www.futeboldeformacao.pt/download/fpf-certificacao-de-entidades-formadoras-modelo-global-e-integrado-maio-2018/> (acesso em maio de 2019)

Gidaro, A. (2016) *O Marketing Esportivo e os Investimentos em Patrocínios no Futebol*. São Paulo, SP - XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, Salto, SP, 970-976.

Gould, D., Collins, K., Lauer, L., & Chung, Y. (2007). Coaching life skills through football: A study of award winning high school coaches. *Journal of applied sports Psychology*, 19(1), 16-37.

Heere, B., & James, J. D. (2007). Stepping outside the lines: Developing a multidimensional team identity scale based on social identity theory. *Sport Management Review*, 10(1), 65-91.

Houlihan, B., & Lindsey, I. (2008). Networks and partnerships in sports development. *Management of Sports Development*, 225-241.

Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). *Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo*. *Movimento*, 17(1), 255-279.

Jonker, L., Huijgen, B. C., Heuvingh, B., Elferink-Gemser, M. T., & Visscher, C. (2019). *How youth football players learn to succeed*. *Football Psychology: From Theory to Practice*, 297.

Rocco Jr, A. (2014) *Cultura Organizacional e Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax*. Podium Sport, *Leisure and Tourism Review*, 3(2), 2014, 12–25.

- Kelley, S. W., & Turley, L. W. (2004). The effect of content on perceived affect of Super Bowl commercials. *Journal of Sport Management*, 18(4), 398-420.
- Larsen, C. H., & Küttel, A. (2019). *Mental health in Danish football: The role of protective factors in youth academies*. 15th European Congress of Sport and Exercise Psychology.
- Leoncini, M. P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 30-145.
- MacClancy, J. (1996). Nationalism at play: the Basques of Vizcaya and Athletic Bilbao. *Berg Publisher Ltd*, 181-1999.
- Melo, S. L. D., & Borges, L. D. O. (2007). A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. *Psicologia: ciência e profissão*, 27(3), 376-395.
- Milligan, A. (2009). Building a sports brand. *Journal of Sponsorship*, 2(3), 231-240.
- Moreira, M., & Freitas, D. M. D. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Revista portuguesa de ciências do desporto*, 9(2), 17-25.

Pinto, Pedro Filipe. (2018). *Ricardo Delgado: «Queremos colocar o Atlético onde merece»*. Record. Retirado de: <https://www.record.pt/futebol/futebolnacional/colunadistrital/detalhe/ricardo-delgado-queremos-colocar-o-atletico-onde-merece> (acesso em maio de 2019).

Pires, Gustavo Manuel Vaz da Silva, et al. (2001) Conceito de Gestão Do Desporto. Novos Desafios, Diferentes Soluções. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 1(1), 88–103.

Record. (2019). *Atlético espalha placas pela cidade de Lisboa*. Retirado de: <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/coluna-distrital/detalhe/atletico-espalha-placas-pela-cidade-de-lisboa> (acesso em maio de 2019).

Reed, S. (2011). Sport`s journalists use of social media and its effects on professionalism. *Journal of Sports Media*, 6(2), 43-64.

Sanderson, J. (2011). It's a whole new ball game: How social media is changing sports. *The Digital Revolution*, 261-262.

Schwarz, E. C., Hall, S. A., & Shibli, S. (2015). Sport facility operations management: A global perspective. *Routledge*, 107-130.

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge. 134-209.

Siegfried, J. J., & Zimbalist, A. (2000). The economics of sports facilities and their communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95-114.

Stavros, C., Meng, M. D., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17(4), 455-469.

- Sulley, C., & Nesti, M. (2014). Youth Development in football: Lessons from the world's best academies. *Routledge*. 30-33.
- Tavares, A. (2007). *Gestão da qualidade e da excelência nos eventos desportivos: o modelo mede como ferramenta de gestão de eventos desportivos*. (Doctoral dissertation). Porto. 56-80.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan Engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
- Vaz, Rafael. (2019). *Atlético CP renasce na Tapadinha com linhas de juventude*. Mais Futebol. Retirado de: <https://maisfutebol.iol.pt/caminhos-de-portugal/atletico-clube-de-portugal/atletico-cp-renasce-na-tapadinha-com-linhas-de-juventude> (acesso em maio de 2019).
- Viegas, J. M. M. S. (2012). *Marketing no futebol: a comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres com os adeptos*. (Doctoral dissertation) Lisboa. 29-51.
- Wakefield, K. (2016). Using fan passion to predict attendance, media consumption, and social media behaviors. *Journal of Sport Management*, 30(3), 229-247.
- Watt, D. C. (2003). Sports management and administration. *Psychology Press*. 186-211.

Anexo A

Exemplo de uma Newsletter Semanal do clube

HIGHLIGHTS DA SEMANA: ATLÉTICO CLUBE DE PORTUGAL



O NOSSO **Atlético Clube de Portugal** ISOLOU-SE AINDA MAIS NA LIDERANÇA DA AF LISBOA DIVISÃO DE HONRA - SÉRIE 2. NUM JOGO EQUILIBRADO COM OPORTUNIDADES DE GOLO DE PARTE A PARTE, O ATLÉTICO CP ESTEVE A PERDER POR 1-3, MAS ACABOU POR BATER O QUARTO CLASSIFICADO MEM MARTINS SC. OS NOSSOS CAMPEÕES CAVARAM UM FOSSO DE SEIS PONTOS PARA O SEGUNDO CLASSIFICADO, MANTENDO OS OITO DE AVANÇO SOBRE O TERCEIRO COLOCADO.



Os adeptos nunca perderam a confiança nos três pontos e fizeram a diferença, sendo o nosso 12º jogador. Numa perfeita simbiose, a equipa e os adeptos caminham para a subida, com os olhos no título.



"VAI BUSCAR"...

BRUNO SANTOS PROTAGONIZOU UM GOLAZO DE LEVANTAR QUALQUER ESTÁDIO E DEU O MOTE PARA A REMONTADA!



Espera, Rodrigo ou Nistelrooy?!

O van Nistelrooy da Tapadinha soma 7 golos em 6 jogos pelo nosso clube



"GRANDE VITÓRIA DE UM GRUPO FANTÁSTICO. ONTEM O QUE ACONTECEU NA MÍTICA TAPADINHA FOI QUALQUER COISA DE EXTRAORDINÁRIO. VIRAR UM JOGO DE 1-3 PARA 4-3 A TRINTA MINUTOS DO FIM NÃO É PARA TODOS. SÓ FOI POSSÍVEL DEVIDO À QUALIDADE HUMANA E TÉCNICA DE TODOS OS JOGADORES DO PLANTEL (...) UMA PALAVRA TAMBÉM DE AGRADECIMENTO AOS NOSSOS FANTÁSTICOS ADEPTOS. OBRIGADO."

MILTON CARLOS ALVES



SABIAS QUE...

Na Tapadinha, o Atlético CP venceu todos os jogos, tendo um score de +20 na diferença de goloal

Anexo B

Resultados dos escalões de formação na época 18-19

RESULTADOS: EQUIPAS FORMAÇÃO

JUVENIS

11º Lugar

Notas

- Numa série de 14 equipas, terminaram com apenas mais 3 pontos que o penúltimo classificado

JUNIORES

13º Lugar

Notas

- Terminou com a mesma pontuação da equipa imediatamente abaixo da zona de despromoção
- Em 2014, estavam na Primeira Divisão Nacional

INICIADOS

Último Classificado

Notas

- Apenas 1 ponto
- 25 golos marcados e 237 sofridos