

Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana

**Relatório de Estágio Realizado na Associação de
Futebol de Lisboa**

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

Orientador: Professor Doutor Tiago Miguel Patrício Ribeiro

Júri:

Presidente

Doutora Catarina Maria Gomes Duarte da Silva, professora auxiliar da
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Vogais

Doutora Ana Maria Silva Santos, professora auxiliar da Faculdade de
Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Doutor Tiago Miguel Patrício Ribeiro, professor auxiliar da Faculdade de
Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Márcia Ventura Ferreira

2024

AGRADECIMENTOS

Terminado este ciclo de estudos, gostaria de agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me influenciaram, apoiaram e motivaram de forma a concluir este ciclo de estudos.

À Faculdade de Motricidade Humana, pelos ensinamentos e pela incrível experiência.

A todos os docentes envolvidos no mestrado em Gestão do Desporto, que se mostraram disponíveis para partilhar as suas experiências e o seu conhecimento.

Ao Professor Doutor Tiago Ribeiro, por ter aceitado desde logo ser o meu orientador de estágio, e consequentemente pelo acompanhamento que me proporcionou na realização deste relatório.

Aos meus colegas ao longo deste mestrado, especialmente à Matilde, à Madalena, ao João, ao Gonçalo e ao Rodrigo.

Ao diretor executivo da AFL por me ter proporcionado o primeiro contacto com a área da gestão.

A todos os restantes colaboradores da AFL, expresso o meu agradecimento pessoal e profissional.

Aos meus pais e irmãos, por todo o apoio e por toda a confiança que depositaram em mim.

Ao meu namorado João por todo o amor e amizade. Por ter estado sempre presente durante o que dizem ser os melhores anos das nossas vidas.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

O presente relatório de estágio surge no âmbito do estágio curricular do 2º ano de Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, realizado entre os meses de outubro a maio na Associação de Futebol de Lisboa, com o objetivo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e dos diversos conteúdos das disciplinas que nele englobava.

Durante este estágio, desempenhei funções essenciais. Inicialmente, contribuí com tarefas relacionadas às inscrições de jogadores e agentes desportivos, além de participar na gestão semanal das sanções aplicadas nos jogos. No departamento de Organizações, executei tarefas relacionadas à gestão de competições, sorteios e resultados.

Deste modo, o presente relatório é o retrato de todo o trabalho desenvolvido e das tarefas desempenhadas ao longo do estágio curricular, construindo uma descrição das mesmas e a forma como contribuí como também as dificuldades sentidas e estratégias utilizadas, as conclusões retiradas do estágio e, por último, as sugestões futuras a implementar.

Em suma, o estágio foi bastante útil para a inserção no mercado de trabalho na área do desporto, uma vez que foi possível obter uma ideia de como funciona uma parte da gestão do desporto. Considero que foi muito enriquecedor e que me foram passados bastantes conhecimentos.

Palavras-Chave: Gestão, Desporto, Gestão do Desporto, Associação Futebol de Lisboa, Futebol.

ABSTRACT

The current internship report came about as part of the curricular internship for the 2nd year of the master's degree in Sports Management at the Faculty of Human Kinetics of the University of Lisbon, with the aim of putting into practice the knowledge acquired throughout the master and the various contents of the subjects it contained.

During this internship I performed essential tasks. I've not only contributed to tasks related to the registration of the players and the sports agents, as well as taking part in the weekly management match sanctions. In the organisational department, I carried out tasks related to managing competitions, draws and results.

This internship report is a snapshot of all the work carried out and the tasks performed during the internship, describing them and how they contributed for the development of the internship. This report also states the difficulties encountered and the strategies used to overtake them, the conclusions drawn from the internship and, lastly, the future suggestions to be implemented.

In summary, the internship was extremely useful to start a career in sports management market, as it allowed me to get an idea partially sports management works. In my opinion, it was very enriching, and I learnt a lot from it.

Keywords: Management; Sport; Sport Management; Lisbon Football Association; Football.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	ix
ÍNDICE DE SIGLAS	x
INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1. Desporto como macrocontexto	5
2.2. . A Gestão do Desporto.....	6
2.3. Gestão de Correspondência e Arquivo	9
2.4. Gestão de eventos de desporto	11
2.5. O Gestor e as suas Competências.....	12
2.6. O papel das organizações desportivas	15
3. CONTEXTO LEGAL.....	17
3.1. A Intervenção do Estado no Financiamento do Desporto	17
3.2. Autarquias Locais e a sua Intervenção no Desporto	18
3.3. Regulamentos e Estatutos da AFL.....	20
3.4. O Exame Médico Desportivo na Lei.....	22
3.5. Seguro Desportivo na Lei.....	25
4. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	28
4.1 História da Associação de Futebol Lisboa	28
5. CONTEXTO DE NATUREZA FUNCIONAL	32

5.1	Associação de Futebol de Lisboa	32
4.	38
6.	REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	38
6.1	<i>SCORE</i>	38
6.2	Departamento Serviços Administrativos.....	40
6.3	Departamento Organizações	47
7.	CONCLUSÕES	56
8.	ANÁLISE DOS EFEITOS E DAS CONSEQUÊNCIAS DA INTERVENÇÃO	63
9.	LIMITAÇÕES.....	64
10.	PERSPETIVAS E SUGESTÕES DE MELHORIA	65
	REFERÊNCIAS.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Guilherme Pinto Basto	29
Figura 2 - Clubes fundadores da AFL.....	30
Figura 3 - A pirâmide hierárquica do Futebol.....	31
Figura 4 - Associação Futebol de Lisboa	32
Figura 5 - Emblema da AF Lisboa	33
Figura 6 - Plataforma SCORE	39
Figura 7 - Tabela do Escalão de acordo com o ano de nascimento.....	40
Figura 8 - Tabela de documentos nas inscrições	42
Figura 9 - Ficha Técnica de Jogo	45
Figura 10 - Calendário Programa de Jogos.....	49
Figura 11 - Excel das alterações semanais.....	51
Figura 12 - Alteração de jogos no SCORE	52
Figura 13 - Comunicado de Alterações	53
Figura 14 - Inventário Bolas.....	54
Figura 15 - Base de dados dos Recintos Desportivos.....	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro Soft e Hard Skills	13
Tabela 2 - Provas das AFL 2023/2024	34
Tabela 3 - Análise SWOT da AFL.....	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 - Modelo 2	75
Anexos 2 - Modelo 12	77
Anexos 3 - Exame Médico Desportivo	78
Anexos 4 - Carta de Dispensa	79
Anexos 5 - Modelo 3	80
Anexos 6 - Modelo 9	81

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- AFL** – Associação Futebol de Lisboa
- CD** – Campeonato Distrital
- CM** – Camara Municipal
- CO** – Comunicado Oficial
- CRC** – Constituição da República Portuguesa
- EMD** – Exame Médico Desportivo
- FEM** – Feminino
- FMH** – Faculdade de Motricidade Humana
- FPF** – Federação Portuguesa de Futebol
- GD** – Gestão do Desporto
- INE** – Instituto Nacional Estatística
- LBAFD** – Lei de bases da atividade física e do desporto
- RPO** – Regulamento Oficial de Provas
- TPTD** – Título Profissional de Treinador de Desporto

ÍNDICE DE SIGLAS

CIF – *Club Internacional de Foot-Ball*

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

IFAB – *International Football Association Board*

IMF – *International Monetary Fund*

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

UEFA – *Union of European Football Associations*

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Desporto tem assumido um papel cada vez mais relevante em nossa vida diária, sendo reconhecido como um recurso valioso devido aos seus inúmeros benefícios para a saúde, bem-estar e qualidade de vida das pessoas, bem como para o fortalecimento da coesão social (Soares et al., 2016).

Essa crescente importância atribuída ao Desporto tem exigido que as organizações que atuam nesse setor acompanhem o seu desenvolvimento. Em termos de gestão, a criação de estratégias eficazes torna-se crucial para o sucesso dessas organizações. Hoje em dia, a capacidade de adaptação ao ambiente é fundamental para o estabelecimento e implementação dessas estratégias (Correia, 2019).

A gestão de eventos desportivos desempenha um papel central na promoção da prática desportiva e no impulsionamento do turismo local. Conforme apontado por Kaplanidou e Vogt (2010), os eventos desportivos, quando bem geridos, têm o poder de atrair uma diversidade de participantes e espectadores, contribuindo assim para a dinamização econômica e para a projeção dos destinos turísticos dos municípios.

O seguinte relatório é direcionado para o estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto (GD) na Associação Futebol de Lisboa (AFL), tendo como principal área de intervenção a atuação inicialmente nos Serviços Administrativos e mais tarde no departamento das Organizações. O estágio teve início no dia 23 de outubro de 2023 e com término a 2 de maio de 2024, com uma carga horária de 37,5 horas semanais, perfazendo assim um total de 975 horas.

As associações desportivas em Portugal desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e na promoção do Desporto em várias vertentes. Elas são responsáveis por organizar e supervisionar competições desportivas em diferentes modalidades e escalões etários, proporcionando oportunidades para os atletas competirem e desenvolverem suas habilidades.

Além disso, essas associações oferecem programas de formação e desenvolvimento para atletas jovens, dando-lhes acesso a treinadores qualificados, instalações desportivas e competições adequadas ao seu nível de

habilidade. Esses programas ajudam a identificar e nutrir talentos promissores, contribuindo para o crescimento e sucesso do Desporto no país.

Outro aspeto importante é a promoção de valores desportivos, como *fair play*, respeito, trabalho em equipa e dedicação. As associações desportivas enfatizam a importância do espírito desportivo e da ética competitiva, ajudando a moldar não apenas atletas habilidosos, mas também cidadãos responsáveis e respeitosos.

Algumas associações desportivas também são responsáveis pela gestão de infraestruturas desportivas locais, garantindo que essas instalações estejam em boas condições e disponíveis para uso pelos clubes, atletas e comunidade em geral.

Além disso, representam os interesses dos clubes e atletas junto a entidades governamentais, federativas e outras organizações desportivas, defendendo os direitos e necessidades da comunidade desportiva.

Por fim, as associações desportivas trabalham para estabelecer parcerias com empresas e organizações locais para garantir financiamento e apoio para programas desportivos, eventos e infraestruturas.

A AFL é uma entidade responsável pela organização e promoção do futebol na região de Lisboa, em Portugal. Fundada em 1910, é uma das associações regionais mais antigas do país e desempenha um papel vital no desenvolvimento e na regulamentação do desporto na área.

A AFL supervisiona uma ampla gama de competições de futebol, desde campeonatos amadores locais até torneios de alto nível, envolvendo clubes e equipas de todas as idades, desde o futebol de base até o futebol sénior. Além disso, a AFL é responsável por certificar clubes, treinadores e árbitros, garantindo que cumpram os padrões estabelecidos pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF).

A associação também desempenha um papel crucial na promoção de valores como *fair play*, integridade e espírito desportivo entre os jogadores, treinadores e adeptos. Além disso, a AFL trabalha em estreita colaboração com as

autoridades locais e outros parceiros para garantir o bom funcionamento e a segurança das competições.

No panorama do futebol português, a AFL tem uma importância significativa, não apenas por sua longa história, mas também por ser uma das principais fontes de talento e de desenvolvimento desportivo na região de Lisboa.

Durante o meu estágio na Associação de Futebol de Lisboa, tive a oportunidade de trabalhar em duas áreas distintas. Inicialmente, fui integrada nos Serviços Administrativos, onde desempenhei diversas funções. Uma das minhas responsabilidades consistia na avaliação e aprovação dos processos de inscrição de jogadores, dirigentes desportivos, equipas e clubes. Além disso, participei na organização e gestão dos castigos aplicados aos clubes, atletas e dirigentes, bem como na condução de transferências tanto a nível nacional quanto internacional. Durante esse período, também estive envolvida na prestação de esclarecimentos e apoio aos clubes para resolver dúvidas e questões relacionadas com os procedimentos administrativos e regulamentares.

Após dois meses de experiência nos Serviços Administrativos, transitei para o departamento das Organizações. Nessa nova área de intervenção, participei ativamente na criação e planeamento de provas desportivas, incluindo a realização de sorteios para determinar os confrontos entre as equipas. Além disso, estive envolvida na gestão operacional das competições, coordenando diferentes aspetos logísticos e administrativos para garantir o bom funcionamento dos eventos. Essas responsabilidades incluíam desde a definição de calendários até o acompanhamento da execução das competições, assegurando o cumprimento dos regulamentos estabelecidos pela AFL e pela FPF.

A escolha de realizar o estágio curricular foi motivada pelos objetivos que estabeleci. Esses objetivos incluíam a minha intenção de me familiarizar com os processos e procedimentos operacionais da entidade, com foco na área da gestão. Além disso, pretendia desenvolver habilidades práticas na gestão de provas. Eu queria avaliar minha capacidade de aplicar meus conhecimentos teóricos na resolução de problemas encontrados durante minha intervenção.

Estabelecer uma rede de contatos também era um objetivo, visando explorar oportunidades futuras na indústria do desporto.

O presente relatório elaborado, pretende expor todo o trabalho desenvolvido ao longo do estágio no âmbito do Mestrado em GD da FMH. Quanto à estrutura do relatório, o mesmo está organizado em quatro partes: a parte inicial, que está direcionada para a introdução, onde é esclarecida toda a temática que é desenvolvida ao longo do relatório. É contextualizado o estágio no geral, definido quais os objetivos para o mesmo e como está estruturado o documento.

A segunda parte, é referente ao enquadramento profissional, ou seja, é feita uma revisão de literatura e apresentado um contexto legal da área que está inserida na prática profissional de forma contextualizada é também caracterizada pormenorizadamente a entidade de acolhimento e dado um contexto da natureza funcional.

Relativamente ao terceiro ponto, é constituído por toda a parte prática realizada durante o estágio, abordando as diversas experiências vividas ao longo do mesmo.

Já no último capítulo, é feita uma grande reflexão que incide sobre as principais conclusões, os efeitos e consequências da intervenção, limitações resultantes dos aspetos experienciados durante o estágio, como também são apresentadas perspectivas e sugestões que poderão facilitar e melhorar o sucesso da instituição de acolhimento.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Desporto como macrocontexto

Ao longo dos tempos, o conceito de desporto tem evoluído em paralelo com o desenvolvimento da sociedade. À medida que a sociedade se transforma, também o desporto e a sua perceção se ajustam às mudanças. Assim como o ser humano está intrinsecamente ligado ao tempo, o desporto acompanha esse mesmo movimento.

Diversos autores (Coubertin, 1934; Marivoet, 1998) têm contribuído para a definição do desporto, porém, uma definição amplamente aceite pode ser encontrada na Carta Europeia do Desporto. Nesta, o desporto é descrito como "Todas as formas de atividade física que, através de participação organizada ou não, visam à expressão ou ao aprimoramento da condição física e mental, ao desenvolvimento de relações sociais ou à obtenção de resultados competitivos em todos os níveis" (CED, 1992, p.12).

Nos últimos anos, houve um considerável crescimento no setor desportivo, não só em termos de participação, mas também na oferta de serviços e infraestruturas desportivas diversas (Ros-Castello et al., 2019). Esta expansão pode ser atribuída à mudança no papel do desporto na sociedade, que passou de uma mera opção de lazer para ser associado à saúde e ao bem-estar, impulsionado pelo aumento da atividade económica e do investimento dedicado ao desporto (Calabuig-Moreno et al., 2008; Salgado-Barandela et al., 2019). Este aumento no consumo desportivo e a diversificação das práticas desportivas resultaram na criação de diversas oportunidades de emprego no setor desportivo, tanto no setor público quanto no privado, impactando significativamente as exigências profissionais dos profissionais do desporto. (Silva-Pineiro, 2020; Ros-Castello et al., 2019).

Conforme estabelecido na Constituição da República Portuguesa, é incumbência do Estado garantir que todos os cidadãos tenham acesso livre à prática desportiva, bem como providenciar os recursos necessários para a educação desportiva.

O Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ), tem como objetivo principal implementar uma política abrangente e descentralizada nas áreas do

desporto e da juventude. Esta atuação é realizada em estreita colaboração com entidades públicas e privadas, tais como organizações desportivas, associações juvenis, estudantis e autarquias locais.

O IPDJ desempenha um papel fundamental na definição, implementação e avaliação da política pública do desporto, visando a promoção da prática desportiva generalizada. Além disso, apoia tanto a prática desportiva regular quanto o alto rendimento, disponibilizando recursos técnicos, humanos e financeiros para esse fim.

Um dos objetivos essenciais do IPDJ é garantir a preservação da ética no desporto, promovendo valores como *fair play*, integridade e respeito nas competições desportivas e nas atividades relacionadas à juventude.

O Futebol é o desporto mais praticado no mundo. É um desporto conceituado e é uma modalidade onde duas equipas de 11 jogadores jogam no mesmo espaço, cumprindo ações ofensivas, de transição e defensivas, com o objetivo de marcar mais golos que a equipa adversaria (Leivas, et al., 2015).

Segundo Castelo, 2004, o Futebol é um desporto coletivo, no qual os seus participantes (atletas) estão agrupados em duas equipas distintas numa relação de adversidade/rivalidade desportiva, onde têm como objetivo conquistar a posse de bola, respeitando sempre as leis do jogo, para a colocarem o maior número de vezes na baliza adversária, e evitando que a bola entre na sua própria baliza, com vista à obtenção da vitória.

Esses autores contribuem para uma compreensão abrangente do crescimento do setor desportivo, tendo em conta as implicações na sociedade e nas exigências profissionais, além de oferecerem uma definição do desporto e *insights* sobre o futebol como uma das modalidades desportivas mais populares.

2.2. A Gestão do Desporto

O campo da gestão do desporto, à semelhança da sociedade, tem enfrentado alterações significativas. Diariamente, verifica-se uma tendência crescente para a globalização (Bilohur, 2018), com as fronteiras entre países tornando-se mais permeáveis do que anteriormente. Este fenómeno, entre outros, contribui para um mercado de trabalho mais competitivo, uma vez que o número de candidatos

a uma determinada posição é consideravelmente superior ao passado (International Monetary Fund Research Department, 2006). Esta tendência não é recente, na verdade, Smith e Stewart (1999) já tinham sublinhado a crescente importância do aspeto comercial, o que praticamente obriga a uma maior profissionalização dos gestores (Rial, 2015).

Este aumento de importância veio acompanhado de uma complexificação das tarefas, o que provocou o desenvolvimento de ideias e teorias renovadas no âmbito da gestão do desporto. Este facto, juntamente com o aumento do nível educacional da sociedade (Roser & Ortiz-Ospina, 2018), conduziu a um incremento da profissionalização em muitos empregos, nos quais os gestores desportivos também se incluem (Shilbury & Ferkins, 2011). No entanto, este aumento não é suficiente. Ainda existem muitos gestores do desporto voluntários, os quais, obviamente, não se encontram totalmente dedicados às suas tarefas de gestão do desporto, uma vez que necessitam de desempenhar outros trabalhos. Além disso, muitas pessoas que trabalham nesta área não possuem uma formação específica, o que compromete a sua resposta às exigências.

O desporto emergiu como um protagonista de peso no contexto do desenvolvimento económico (Ratten 2010). A crescente importância económica do desporto gerou uma demanda organizacional por estruturas operacionais e de gestão. A pesquisa no cruzamento entre desporto e gestão estabeleceu uma disciplina dedicada a abordar a complexidade das atividades gerenciais no ambiente desportivo. Em consonância com o crescente impacto do desporto, a investigação em gestão do desporto floresceu, tornando-se uma disciplina atraente e em rápido crescimento (Funk 2019). No entanto, o crescimento acelerado e disseminado da pesquisa em GD, especialmente na última década (Pellegrini et al. 2020), resultou em progresso aparentemente descoordenado. Isso torna desafiador avaliar o estado atual da disciplina de pesquisa e gera incerteza quanto às dinâmicas predominantes que influenciaram o desenvolvimento do campo nos últimos anos.

A gestão do desporto é uma disciplina em crescimento que abrange uma vasta gama de atividades, incluindo marketing, gestão de eventos, finanças, recursos humanos e operações (Doherty & Cuskelly, 2020).

Compreender a interação entre a gestão do desporto e as ciências da gestão é crucial, pois ambos os campos partilham muitos princípios e práticas de gestão semelhantes. A forma de compreender esta interação é observar como os princípios de gestão das ciências da gestão são aplicados nas práticas da gestão do desporto (Taylor et al., 2015). As ciências da gestão geralmente examinam estratégias, métodos e técnicas necessárias para garantir o funcionamento eficaz e eficiente de uma organização. Estas englobam funções essenciais como planeamento estratégico, organização, liderança, gestão de pessoal e controlo (Rofe, 2016).

Conforme destacado por Pires (2007), a gestão no desporto requer uma adaptação ao contexto específico em que é aplicada. É crucial estabelecer uma ligação entre a gestão e o ambiente envolvente do desporto. Isso implica compreender a modalidade em que a gestão será exercida, uma vez que cada modalidade desportiva possui uma cultura própria, influenciando as atitudes e comportamentos dos atletas e da equipa técnica.

No passado, a gestão do desporto era muitas vezes menosprezada pelos dirigentes desportivos, que priorizavam apenas a execução das tarefas em detrimento do conhecimento técnico e das estratégias de gestão. No entanto, atualmente, esta área é cada vez mais valorizada e demanda um alto nível de profissionalismo.

A variedade de problemas enfrentados pelos gestores desportivos (Augusto, 2015; Jovanova-Simeva, 2015; Juravich et al., 2017) é significativa. Efetivamente, entidades com alguma relevância no panorama desportivo já não se coadunam com uma direção amadora e pouco qualificada. O nível de exigência imposto pelos concorrentes, parceiros e outros *stakeholders* já não permite tal amadorismo e obriga os gestores desportivos a possuírem conhecimento numa vasta gama de áreas relacionadas com a gestão (Capinussú, 2005; Chirila & Chirila, 2015). Para lidar adequadamente com esta crescente exigência, os gestores desportivos devem possuir competências que lhes permitam dar uma resposta adequada aos desafios comuns. Estas competências devem ser adquiridas ou desenvolvidas através de uma educação específica, adaptada às exigências da gestão do desporto atual, oferecendo uma

abordagem global e internacional, uma vez que encontramos nos num mercado mais amplo (De Haan & Sherry, 2012; Miragaia & Soares, 2017).

De acordo com Lopes (2017), o gestor do desporto pode assumir diversas funções, como diretor técnico, secretário técnico, diretor geral, entre outras. O gestor do desporto é o responsável máximo por coordenar todas as atividades nas organizações desportivas, incumbido de planear e implementar políticas e estratégias que orientem todos os agentes desportivos para alcançar os objetivos estabelecidos.

A gestão do desporto está em constante evolução e mudança. No futuro, os gestores do desporto enfrentarão o impacto das novas tecnologias e da transformação digital, exigindo-lhes que aprimorem as suas competências nessas áreas (Millar & Doherty, 2021). A análise de dados, a inteligência artificial, o marketing digital e os e-sports são algumas das áreas que serão cruciais para os gestores. Além disso, questões como sustentabilidade, diversidade e justiça devem ser cada vez mais enfatizadas no campo da GD (Muniz & Flamand, 2022; Ginting, 2023). As organizações desportivas lidam com fatores como avanços tecnológicos, mudanças no comportamento do consumidor e desenvolvimentos no marketing global. Portanto, é importante para os gestores desportivos entender as tendências futuras e adaptar-se a essas mudanças (Cuneen, 2004).

2.3. Gestão de Correspondência e Arquivo

A gestão de arquivo, é o conjunto de práticas e técnicas utilizadas para controlar, organizar, armazenar, preservar e disponibilizar documentos e informações dentro de uma organização. Esse processo é essencial para assegurar que as informações estejam acessíveis quando necessárias, além de garantir a conformidade com requisitos legais e regulamentares.

Na prática, a gestão de correspondência é um tipo de serviço orientado por procedimentos que garantem a organização, eficiência e agilidade nas comunicações recebidas pelas empresas (Masteroffice, 2022).

A gestão de correspondências é fundamental para empresas e organizações, pois ajuda a otimizar processos, melhorar a eficiência e reduzir custos.

De acordo com Maneja (2023), a gestão de correspondência é um serviço que visa a adoção de procedimentos e práticas que garantam eficiência na forma de lidar com as correspondências.

Conforme Borges (2015) explica, a correspondência dentro de uma organização segue um circuito documental composto por diversos passos. Inicialmente, ocorre a receção do documento, seguida pela triagem para determinar sua importância e destino. Posteriormente, o documento é aberto, carimbado e registrado, sendo então incluído em um processo, se necessário. Em seguida, é distribuído ao destinatário ou departamento apropriado, onde será despachado ou respondido. Após isso, é feito o registro de saída e a expedição, culminando com o arquivamento do documento para referência futura.

É importante observar que nem toda correspondência deve ser aberta, especialmente se for direcionada a uma pessoa específica ou marcada como confidencial. O registro da correspondência pode ser realizado manualmente ou por meio de sistemas informatizados, utilizando uma base de dados da organização (Borges, 2015).

Quanto à gestão de arquivos, Borges (2015) ressalta que os documentos seguem um ciclo que começa com sua criação e termina com sua inutilização ou conservação definitiva. A decisão de conservação depende da importância do documento para a organização e de seus objetivos. Os documentos podem ser arquivados em pastas, caixas ou outros suportes e inseridos em arquivos inativos quando sua consulta se torna esporádica.

É imprescindível priorizar o uso de uma máquina de destruição de papel para documentos confidenciais, seja para arquivá-los ou descartá-los. Essa medida garante a segurança das informações sensíveis contidas nos documentos, protegendo a privacidade da organização e de seus colaboradores. No caso de arquivos inativos, é fundamental manter uma organização mínima para facilitar a localização rápida de documentos quando necessário. Portanto, é recomendável manter o local de arquivo arrumado e bem estruturado, possibilitando uma busca eficiente e reduzindo o tempo gasto na procura por informações específicas.

O autor ressalta a importância da gestão de arquivos, incluindo a decisão de conservação dos documentos e a necessidade de priorizar a segurança das informações sensíveis.

2.4. Gestão de eventos de desporto

Evento é um acontecimento que é planeado numa determinada data, local pré-definido e hora previamente anunciada. O promotor de um evento tem sempre, independentemente do tipo de evento a realizar, um objetivo concreto e uma finalidade específica (Bizarro, 2015).

Parent e Chappelet (2015), destacam que um evento desportivo abrange uma ampla variedade de competições, desde as locais até as internacionais, como os Jogos Olímpicos. Eles salientam que tais eventos não se limitam apenas às competições entre atletas profissionais ou participantes em massa; são também ocasiões sociais e mediáticas que reúnem um grande número de pessoas e atividades em torno do espetáculo desportivo. Além do seu aspeto recreativo e social, os eventos desportivos servem como vitrine para comunidades e regiões, oferecendo oportunidades de negócios para patrocinadores e emissoras de televisão.

A gestão de um evento desportivo, independentemente do seu tamanho, requer um planeamento meticuloso e antecipado de todos os passos necessários para a sua realização. O sucesso do evento depende inteiramente das decisões e medidas tomadas antes da sua realização.

É essencial que todo o planeamento do evento seja minuciosamente definido e que sejam consideradas soluções alternativas para potenciais contratemplos que possam surgir durante a sua realização. Dessa forma, na fase de execução, todas as eventualidades estarão previstas e preparadas, minimizando assim o risco de falhas.

A gestão do desporto tem conhecido desenvolvimentos significativos nos últimos anos. Um destes desenvolvimentos é o aumento da utilização de tecnologia na GD. A tecnologia tem tido um impacto significativo na organização, marketing e consumo de eventos desportivos (Baker & Esherick, 2013). Por exemplo, o uso das redes sociais permitiu às organizações desportivas alcançar um público mais vasto e interagir com os fãs em tempo real. O uso de análise de dados também

tem ajudado as organizações desportivas a tomar decisões baseadas em dados e melhorar o seu desempenho (Kwon et al., 2007).

O impacto dos eventos bem-sucedidos é tal, que a gestão dos mesmos deixou de ser uma tarefa de amadores e passou a ser da responsabilidade de profissionais com formação, criativos e com competências ao nível da gestão e coordenação de meios humanos, materiais e financeiros (Bizarro, 2015).

De modo geral, podemos entender um evento desportivo como uma ocasião planeada onde ocorrem atividades desportivas em um local e tempo específicos, visando promover uma interação positiva entre a organização e seu público-alvo, com o intuito de alcançar objetivos específicos (Ribeiro & Correia, 2022).

De facto, há uma concordância entre os autores mencionados em relação à importância do planeamento minucioso, a variedade e impacto dos eventos desportivos, o papel da tecnologia na sua gestão e o aspeto social desses eventos. As perspetivas complementam-se para fornecer uma compreensão abrangente da gestão de eventos desportivos.

2.5. O Gestor e as suas Competências

De acordo com Ceitil (2010), o termo "competência" surgiu no final da Idade Média e ao longo do tempo passou a ser utilizado para descrever a capacidade de alguém em um determinado assunto.

A gestão do desporto é uma área complexa que exige competências específicas, conhecimento e compreensão para se tornar um gestor do desporto bem-sucedido. A educação em gestão do desporto desempenha um papel crítico na aquisição dessas competências. A disciplina da GD é instruída através de programas académicos em universidades e outras instituições de ensino (Billsberry et al., 2018). Os programas de graduação e pós-graduação em gestão do desporto visam fornecer aos alunos conhecimentos teóricos e habilidades práticas na gestão de organizações desportivas. Esses programas geralmente incluem disciplinas em áreas como negócios, marketing, finanças, direito e comunicação, bem como disciplinas focadas na gestão do desporto, como liderança no desporto, gestão de equipas e planeamento estratégico (Casper & Pfahl, 2015).

A gestão do desporto é uma disciplina que permite a gestão eficaz de organizações desportivas. Os gestores do desporto necessitam de competências numa ampla gama de áreas, como liderança, comunicação, planeamento estratégico, gestão financeira e habilidades organizacionais. Estas competências são qualidades difíceis de adquirir sem uma educação e preparação adequadas. Portanto, a educação em GD desempenha um papel crítico em ajudar os futuros gestores desportivos a desenvolver estas competências (Baker et al., 2016).

As competências são um fator crítico na valorização de um indivíduo (Stokes & Oiry, 2012). Ceitil (2010) destaca as competências transversais e específicas (*soft e hard*), onde as *soft skills* são habilidades gerais, como trabalho em equipa e proatividade, enquanto as *hard skills* são mais específicas e técnicas. As *hard skills* são direcionadas a uma área específica, como os conhecimentos e habilidades técnicas que são necessários num trabalho específico (Robles, 2012).

Tabela 1 - Quadro *Soft e Hard Skills*

Tipo de <i>skill</i>	Definição	Exemplos na Gestão do Desporto
<i>Soft Skills</i>	Habilidades interpessoais e características pessoais que facilitam a interação e a comunicação eficaz com os outros.	<p>Liderança: Motivação e direção eficaz de equipas.</p> <p>Comunicação: Habilidade de se comunicar claramente com treinadores e <i>stakeholders</i>.</p> <p>Trabalho em Equipa: Colaboração com diferentes membros da organização.</p> <p>Empatia: Entendimento e resposta às necessidades emocionais dos atletas.</p> <p>Gestão de Conflitos: Resolução eficaz de disputas e desentendimentos.</p>

<i>Hard Skills</i>	Conhecimentos técnicos e capacidades específicas que podem ser aprendidas.	Planeamento Estratégico: Desenvolvimento de estratégias a longo prazo para o crescimento da organização.
		Gestão Financeira: Controle de orçamentos, financiamento e análise de custos.
		Tecnologia: Uso de software e ferramentas tecnológicas para análise de desempenho e gestão de eventos.
		Regulamentação: Conhecimento das leis e regulamentos.

Nota. Elaboração Própria

Os gestores do desporto devem estar preparados para as constantes mudanças nas organizações desportivas (Miranda et al., 2017).

Segundo (Sotomayor, et al., 2021) existem dois tipos de classificação para os gestores:

Pelo nível hierárquico:

1. Gestores de 1^a linha - são aqueles que dirigem diretamente os executantes. Não têm qualquer outro gestor abaixo de si;
2. Gestores intermédios - são aqueles que, na organização, ocupam uma posição entre os Gestores de topo (administração) e os gestores de 1.^a linha, dirigindo as atividades dos Gestores de níveis mais baixos;
3. Gestores de topo - são os que constituem a administração da organização.

Pelo âmbito das atividades organizacionais:

1. Gestores funcionais - são responsáveis apenas por uma atividade da organização. Gerem os recursos envolvidos num mesmo conjunto de atividades;
2. Gestores gerais - são responsáveis por todas as atividades de uma unidade organizacional independente.

Sotomayor, et al., 2021 define três competências de gestão que estão sempre presentes na atividade do gestor:

1. Concetual: capacidade para apreender ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas;
2. Humana: capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas;
3. Técnica: capacidade de saber fazer através dos conhecimentos específicos.

Portanto, há uma concordância geral entre os autores mencionados em relação à importância das competências na gestão do desporto, a necessidade de educação para desenvolvê-las e a sua relevância para o sucesso profissional. As perspetivas complementam-se para fornecer uma compreensão abrangente da gestão de competências no contexto do desporto.

2.6. O papel das organizações desportivas

As organizações desportivas são meios para alcançar objetivos, transformando recursos como finanças, materiais, capital humano e conhecimento em produtos e serviços desportivos. Ao discutir sobre essas organizações, é crucial considerar a sua natureza, que define se o seu principal objetivo é social ou financeiro.

Segundo Roche (2002), as organizações desportivas podem ser categorizadas em quatro grupos distintos:

- a) Organizações desportivas públicas;
- b) Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos;
- c) Empresas que oferecem serviços desportivos;
- d) Sociedades Anónimas Desportivas.

Por outro lado, Hoye et al. (2015) consideram que a indústria do desporto é composta pelo setor público, setor desportivo profissional/comercial e pelo setor sem fins lucrativos. As organizações dentro desta indústria são classificadas da seguinte forma:

- a) Organizações governamentais públicas;
- b) Organizações desportivas sem fins lucrativos;
- c) Organizações desportivas profissionais.

Ambos os autores oferecem perspetivas distintas sobre a classificação das organizações desportivas, mas há uma sobreposição nas categorias propostas. Ambos reconhecem a importância de considerar a natureza e os objetivos das organizações desportivas ao categorizá-las. Enquanto Roche (2002) detalha mais especificamente os diferentes tipos de organizações desportivas, Hoye et al. (2015) ampliam o intuito ao incluir o setor público e destacar o setor desportivo profissional/comercial separadamente do setor sem fins lucrativos.

Em Portugal, as associações pressupõem uma troca recíproca, ou seja, cada membro deve contribuir de forma ativa e dinâmica para a sua associação (Sousa, 1988). Esse modelo associativo favorece o surgimento de centros de afirmação de uma consciência coletiva da identidade local, estimulando sinergias que o poder político tem dificuldade em mobilizar e para as quais parece demonstrar especial atenção (Fernandes, 2003).

Os clubes desportivos formam a base da estrutura do movimento desportivo nacional, seguindo o Modelo Europeu do Desporto. Em um nível intermediário, encontram-se as associações de clubes, responsáveis por regular as atividades destes, enquanto no topo estão as federações. Os interesses dessas federações são representados pelo Comité Olímpico de Portugal, pelo Comité Paralímpico de Portugal e pela Confederação do Desporto de Portugal.

A criação de federações desportivas teve um impacto significativo no século passado, e podemos distinguir três períodos distintos: o primeiro abrangeu até a década de 40, quando foram criadas vinte e nove federações; o segundo ocorreu nas décadas de 50, 60 e 70, com o surgimento de nove federações adicionais; e o último ocorreu nas duas últimas décadas do século XX, com o aparecimento de mais trinta federações.

3. CONTEXTO LEGAL

3.1. A Intervenção do Estado no Financiamento do Desporto

É amplamente reconhecido que a incapacidade da Administração Central em atender adequadamente às reais necessidades das populações locais na área do Desporto foi em certa medida compensada pelos Municípios. Embora seja de conhecimento geral que a promoção do Desporto é uma responsabilidade do Poder Central, conforme estabelecido no Artigo 79º da Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de Agosto, em colaboração com as escolas, as Autarquias Locais e as coletividades desportivas, é relevante questionar o motivo dessa crescente intervenção dos Municípios no Desporto.

Segundo Nunes (2017), a resposta reside no facto de que o Desporto é um bem social que gera "externalidades positivas". Isso significa que há efeitos benéficos quando as pessoas desfrutam de benefícios decorrentes de atividades promovidas por terceiros, sem que haja imposição voluntária ou custos diretos associados.

Em geral, cabe ao Estado a responsabilidade de promover atividades que geram externalidades positivas, como Educação, Desporto, Saúde, entre outras. Por essa razão, o Desporto deve ser considerado um "bem público", dado que muitas vezes é difícil para indivíduos com baixos rendimentos e níveis educacionais acederem à sua prática. Além disso, o Desporto oferece oportunidades para pesquisa, desenvolvimento e inovação nas instituições desportivas (CDP, 2001).

Conforme observado por Tenreiro (1997), a atividade desportiva é classificada como um bem público ou de mérito devido aos benefícios externos, ou externalidades, que proporciona em diversas áreas, tanto no nível individual quanto na esfera da competição de alto nível. Indivíduos que praticam exercícios físicos regularmente tendem a desfrutar de melhor saúde do que aqueles que não praticam. Isso implica que a produtividade do primeiro grupo é superior à do segundo. Da mesma forma, é crucial criar hábitos desportivos nos jovens durante a sua formação, para que na idade adulta mantenham uma prática regular de exercício físico.

Essa formação não pode prescindir do apoio do Estado, uma vez que, devido à falta de conhecimento ou de recursos financeiros, setores mais desfavorecidos

da população não teriam acesso ao desporto adequado, o que poderia resultar em uma população futura com níveis inadequados de atividade física.

Por outro lado, no que diz respeito ao Desporto, o enquadramento legal das competências das Autarquias Locais é definido pela Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro, conhecida como Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, que estabelece as políticas fundamentais para o desenvolvimento da atividade física e desportiva, bem como pela Lei nº 73/2013, de 3 de setembro, que regula o regime financeiro das Autarquias Locais, e pela Lei nº 75/2013, de 12 de setembro, que estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as Autarquias Locais, incluindo as alíneas o) e u) do Artigo 33º.

Conforme observado por Nunes (2017), esse conhecimento demonstra que os custos com a saúde são mais baixos quando a prática desportiva é regular e sistematizada. Além disso, o desporto tem efeitos benéficos no equilíbrio psicológico das pessoas e, principalmente, na redução de comportamentos problemáticos entre os jovens, resultando em economias em várias áreas.

3.2. Autarquias Locais e a sua Intervenção no Desporto

O Artigo 79º da Constituição da República Portuguesa estipula que todos os cidadãos têm o direito à cultura física. É responsabilidade do Estado, em colaboração com as escolas, associações e coletividades desportivas, promover, incentivar, orientar e apoiar a prática e a disseminação da cultura física e do desporto, além de prevenir a violência no desporto. As Autarquias Locais têm o papel de promover e generalizar a atividade física, reconhecendo-a como um meio essencial para melhorar a condição física, a qualidade de vida e a saúde dos cidadãos, conforme estabelecido na Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, também conhecida como Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto.

Historicamente, os clubes de futebol têm sido uma via importante para o acesso à prática desportiva. No entanto, à medida que as necessidades sociais em relação ao desporto aumentaram, tornou-se evidente que os clubes, por si só, não conseguem atender a todas essas necessidades, deixando assim de fora certos segmentos da população.

A melhoria das condições de acesso à prática desportiva, tanto em geral como especificamente ao futebol, deve ser uma das principais prioridades das Autarquias atualmente. É evidente que a atividade desportiva está assumindo um papel cada vez mais importante no dia a dia dos cidadãos, abrangendo não apenas os mais jovens, mas todas as faixas etárias. Por isso, é crucial proporcionar a todas as pessoas oportunidades para a prática desportiva como forma de ocupação dos tempos livres e desenvolvimento pessoal.

As atribuições das autarquias no âmbito do desporto, em relação aos interesses das populações que representam, estão definidas em vários diplomas legais, e englobam competências na construção de instalações desportivas e espaços verdes em áreas urbanas, nas escolas e respetivo equipamento desportivo, bem como na realização e promoção de atividades desportivas (Cunha, 2003).

A estrutura tradicional do futebol tem passado por mudanças significativas ao longo das décadas. Atualmente, é comum observar uma demanda crescente de jogadores, treinadores e dirigentes de clubes, tanto amadores como profissionais, em direção às Câmaras Municipais, solicitando apoio para diversas iniciativas.

A prática desportiva está se voltando cada vez mais para novos grupos da população, abandonando o estigma de ser exclusivo da juventude da classe média privilegiada. Essa nova realidade está fortalecendo o futebol como um fenômeno social abrangente, exigindo uma atenção redobrada por parte das Autarquias.

Segundo Januário (2010), existem dois modelos de desenvolvimento desportivo municipal:

- a) O primeiro foca-se na competição e no espetáculo, onde todos os espectadores são verdadeiros consumidores;
- b) O segundo centra-se numa política de desporto para todos, abrangendo as diversas necessidades dos habitantes do município.

É amplamente reconhecido que, em muitas situações, o clube de futebol (como unidade básica do associativismo) é a principal ou única forma de acesso à prática desportiva para diferentes grupos de cidadãos. No entanto, os clubes têm limitações na sua capacidade de atender plenamente a essa importante função.

Por essa razão, os Municípios assumem hoje um papel cada vez mais central no desenvolvimento desportivo a nível local.

Estamos diante de uma tarefa claramente delineada, na qual é essencial estruturar e implementar uma política desportiva a partir do nível local, envolvendo os principais intervenientes da inovação social dentro do Município.

Lopes (2000), identifica três passos cruciais para determinar a tendência de participação e a futura procura desportiva numa determinada área:

1. Identificar os padrões de prática desportiva das pessoas;
2. Investigar as razões que levam outras pessoas a não praticar ou a abandonar atividades desportivas;
3. Compreender as aspirações de outros indivíduos em relação a esta matéria.

3.3. Regulamentos e Estatutos da AFL

O trabalho desenvolvido em relação aos regulamentos de provas e estatutos da Associação de Futebol de Lisboa é realizado em estrita conformidade com a legislação vigente. Isso significa que todas as atividades, desde a organização de competições até a gestão de clubes e jogadores, são realizadas em linha com as leis e regulamentos estabelecidos pelo governo, pela Federação Portuguesa de Futebol e pela própria associação.

Para garantir essa conformidade, é essencial entender profundamente as leis e regulamentos aplicáveis, bem como os próprios regulamentos de provas e estatutos da AFL. Isso inclui estudar e interpretar cuidadosamente cada disposição e diretriz, garantindo que todas as ações estejam em conformidade.

Além disso, qualquer alteração na legislação ou nos regulamentos da AFL deve ser rapidamente incorporada ao trabalho em andamento. Isso pode exigir uma atualização constante dos procedimentos e políticas para garantir que todas as operações estejam sempre em conformidade com as últimas exigências legais.

Qualquer desvio das leis ou regulamentos estabelecidos pode resultar em consequências graves, como penalidades, multas ou até mesmo a desqualificação de competições. Portanto, a conformidade total é essencial para

garantir a integridade das atividades desportivas e a credibilidade da Associação de Futebol de Lisboa.

Na presente época são em vigor os seguintes regulamentos:

- a) Regulamento de Provas Oficiais (RPO) 23-24 Futsal;
- b) Regulamento de Provas Oficiais 23-24 Futebol 9 E 7;
- c) Regulamento de Provas Oficiais 23-24 Futebol 11, 9 E 7 Feminino (Fem);
- d) Regulamento de Provas Oficiais 23-24 Futebol 11 Seniores;
- e) Regulamento de Provas Oficiais 23-24 Futebol 11 Formação;
- f) Regulamento Subcomissão Futebol e Futsal Masculino 2023-2024;
- g) Regulamento Subcomissão Futebol e Futsal Feminino 2023-2024;
- h) Comunicado Oficial (CO) 003 23-24;
- i) Plano Segurança Provas Oficiais AFL;

Cartão Branco

- a) Regulamento 23-24 Cartão Branco;

Clubes

- a) Regulamento Clubes Satélite e Equipas B;

Fundo Crescer 2024 Infraestruturas 2ª fase

- a) Regulamento Fundo Crescer 2024 Infraestruturas 2ª fase VF;

Gabinete Técnico

- a) Regulamento de Curso UEFA C - Grau I de Treinadores de Futsal (2023-2025);
- b) Regulamento de Curso UEFA C - Grau I de Treinadores de Futebol (2023-2025);
- c) Regulamento de Curso UEFA B - Grau II de Treinadores de Futsal (2023-2025);
- d) Regulamento de Curso UEFA B - Grau II de Treinadores de Futebol (2023-2025);

Jogadores

- a) Regulamento Estatuto Categoria Inscrição Transferência de Jogadores;

Regulamento Disciplinar

a) Adaptações-Regulamento-Disciplinar-AF-Lisboa;

No Comunicado Oficial nº1 estão presentes as normas e instruções época 2023/2024.

a) CO 001 23-24 - 2023-2024.

3.4. O Exame Médico Desportivo na Lei

O Exame Médico Desportivo é um dos pressupostos obrigatórios para a inscrição de qualquer praticante desportivo federado para a prática de uma modalidade. Assim, por hierarquia de leis, a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), em vigor, a Lei n.º 5 de 2007 de 16 janeiro, no Artigo 40º que tem como epigrafe “Medicina Desportiva”. Neste artigo 40º, n.º.1, o mesmo só permite a prática de desportiva em Federações Desportivas que ateste que não existe contraindicações para a prática da mesma modalidade.

No n.º 3 do mesmo artigo 40º da LBAFD refere-nos que “incumbe aos serviços de medicina desportiva da administração central do Estado a investigação e a participação em ações de formação, bem como a prestação de assistência médica especializada ao praticante desportivo, designadamente no quadro do regime do alto rendimento, no apoio às seleções nacionais e, quando solicitado, para tratamento de lesões.” Neste sentido e de acordo com o site IPDJ, I.P., foram criados Departamentos de Medicina Desportiva em Lisboa e no Porto que visam acompanhar atletas de alto rendimento, seleções nacionais, atletas federados e a população em geral. No Artigo 40º, n.º 4, este faz menção aos árbitros que também têm a obrigatoriedade de realizar Exame Médico Desportivo.

Existe ainda, no ordenamento jurídico, o Decreto-Lei n.º 345/99 de 27 de agosto que vinha por criação da primeira lei de Bases do Sistema Desportivo que ainda se encontra em vigor de acordo com as indicações da Lei de Bases em vigor atualmente. Fazendo uma análise deste decreto-lei é fácil perceber que alguns artigos estão desatualizados face aos anos que até esta parte o diploma tem.

No seu artigo 1º, n.º 1 deste Decreto-Lei n.º 345/99 de 27 de agosto, o mesmo descreve que os Centro de Medicina Desportiva estão integrados nos Serviços de Medicina Desportiva do IPDJ, I.P., fazendo uma interpretação e aceção

atualista do que verte este Decreto-Lei. Neste Decreto-Lei neste artigo, indica que existe Centro de Medicina Desportivos em Lisboa, Porto e Coimbra, no entanto, neste momento apenas funcionam o de Lisboa e Porto.

O Artigo 4.º define quem tem a “Obrigatoriedade dos Exames de Avaliação Médico-Desportivas”¹. Dessa forma é obrigatória a realização de exames médicos desportivos aos praticantes desportivos de federações desportivas, Praticantes desportivos de alta competição e a árbitros, juizes e cronometristas indo de acordo com a LBAFD e do Despacho exarado pelo Secretário de Estado da Juventude e Desporto.

O Artigo 5.º deste Decreto-Lei obrigado a que os Praticantes de Alto Rendimento façam os Exames Médicos Desportivos diretamente nos Centros de Medicina sendo que os restantes não serão obrigados a realizá-los no Centro de Medicina Desportiva, mas por Médicos com formação na área da Medicina Desportiva.

A realização de Exame Médico Desportivo é “condição necessária para que qualquer praticante desportivo se possa inscrever, no início de cada época desportiva, na respetiva federação desportiva dotada do estatuto de utilidade pública desportiva.”²

O artigo n.º 7 debruça-se sobre o Exame Desportivo dos árbitros, juizes e cronometristas, que é condição para se filiar numa Federação Desportiva/Associação Desportiva após serem considerados aptos por Exame Médico Desportivo.

O artigo 8.º é referente à decisão médica do praticante desportiva. Assim, o número 1 do presente artigo deve constar em modelo próprio o resultado do Exame Médico Desportivo (APTO/NÃO APTO). O número 2 refere-se ao modelo do Exame Médico Desportivo que é aprovado por despacho conjunto do Ministro da Saúde e pelo membro da tutela do Desporto do Governo (Despacho n.º 25 357/2006 de 26 novembro). Atualmente, o Exame Médico Desportivo (EMD) tem um layout diferente graças ao novo formulário que existe e que pode ser

¹ Epigrafe do Artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 345/99 de 27 agosto

² Artigo 6.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 345/99 de 27 agosto

adquirido online, no site do IPDJ, I.P. Esta alteração enquadrou-se no Programa SIMPLEX do XXIº Governo Constitucional. Atualmente o EMD avalia os seguintes parâmetros de saúde e informativos: Declarações Pessoais sobre Doenças já contraídas; Antecedentes Familiares a nível de saúde, Antecedentes Pessoais de saúde, Antecedentes Desportivos, Exame Biométrico, Exame Ectoscópico; Exame Oftalmológico; Exame de Otorrinolaringologia, Exame Estomatológico, Exame do Abdómen, Exame Génito-urinário (no caso do sexo feminino), Exame Cárdico-respiratório e circulatório e Exames Complementares de Diagnóstico.

Os números 3, 4 do artigo 8º, referem-se à aptidão do praticante ao escalão a que pertence ou ao escalão imediatamente superior. Assim, um praticante quando e fica apto à prática desportiva o mesmo fica apto também para a idade/escalão a que a sua data de nascimento habilita. No entanto, há desportos que possibilita os praticantes desportivos a participarem em competições desportivas do seu próprio escalão ou do escalão imediatamente superior. Conjugando os escalões a que o Futebol de Formação está hierarquizado, um atleta Júnior “B” com aptidão imediata ao escalão superior pode competir no escalão imediatamente acima, ou seja, Júnior “A”. Esta aptidão ao escalão imediatamente superior é apenas dada pelo médico que inspecionou o atleta.

O número 5 deste Artigo aborda o assunto dos Exames de sobre classificação que significa um jogador jogar mais que um escalão imediatamente superior, isto é, um praticante que por data de nascimento se enquadre no Escalão de Juniores “C” e pretende jogar dois escalões acima do seu, terá de realizar Exame de Sobre classificação. Neste caso, um médico não poderá aferir se o mesmo está apto para esta subida de dois escalões, pelo que o Exame Médico de Sobre classificação só poderá ser realizado no Centro de Medicina Desportiva de Lisboa ou Porto.

Por fim, no artigo 11º as Federações Desportivas com atletas de alto rendimento e com seleções desportivas são obrigadas a terem um médico especialista em Medicina Desportiva.

Em suma, o Ordenamento Jurídico está orientado a que todos os praticantes desportivos incluindo árbitros, juízes e cronometristas possuam aptidão e

capacidades para desenvolver a sua atividade física em segurança com exame que possibilitem a prática de atividade física em segurança.

3.5. Seguro Desportivo na Lei

De acordo com a Lei n.º 5 de 2007 de 16 de janeiro (Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto), no seu artigo 42º, n.º 1, onde garante a institucionalização de um sistema de seguro obrigatório para os agentes desportivos que estejam inscritos nas suas federações/associações desportivas com o intuito de cobrir riscos a que os mesmos atletas estão sujeitos.³

Na referência ao Artigo 42º, n.º 1 da LBAFD onde obriga a que todos os agentes desportivos a serem cobertos por seguro desportivo obrigatório, sendo sido criado pela Presidência do Conselho de Ministros, o Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro que estabelece o Regime Jurídico do Seguro Desportivo Obrigatório. Tal estabelecimento tornou-se imperativo pois vem a revogar decretos-lei e portarias de 1993 desenquadrados com a Lei de Bases da Atividade Física e Desporto de 2007.

Pelo artigo 2º deste Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro “os agentes desportivos, os praticantes de atividades desportivas em infra -estruturas desportivas abertas ao público e os participantes em provas ou manifestações desportivas devem, obrigatoriamente, beneficiar de um contrato de seguro desportivo.”⁴ Desta obrigatoriedade é responsável pela celebração de contrato de seguro desportivo as federações desportivas, onde nesta situação também se enquadra as associações desportivas por decorrem da hierarquia da Federação Desportivas e serem organizadoras de eventos desportivos.

Neste Decreto-Lei não é também descurado as pessoas com deficiências ou incapacidades que também tem segurança jurídica pois este decreto-lei aplica-se de igual forma a todos, assegurando assim o princípio da igualdade e da não-discriminação.

³ Artigo 42º, n.º 1 da Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro (LBAFD)

⁴ Artigo 2º, n.º 1 do Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro

Esta lei define também as coberturas mínimas que os responsáveis pelas celebrações do contrato com as seguradoras e as próprias seguradoras devem cobrir em caso de acidente desportivo em contexto da prática da modalidade. Dessa forma os seguros deverão cobrir os acidentes pessoas relativos à atividade desportiva decorrente de treinos, provas e deslocações dentro e fora do território português.⁵ Para além do descrito anteriormente e cumulativamente, é ainda exigido nas coberturas mínimas o pagamento de um valor por morte ou invalidez permanente, total ou parcial, por acidente decorrente da atividade desportiva; Pagamento de despesas de tratamento, incluindo internamento hospitalar e de repatriamento.⁶ Dentro do clausulado do contrato de seguro desportivo obrigatório, o mesmo não pode conter exclusões que sejam contrárias à natureza da atividade desportiva.⁷

Neste regime jurídico são considerados pelo artigo 7.º agentes desportivos: “Praticantes Desportivos; Árbitros, juízes e cronometristas; Treinadores de desporto e Dirigentes Desportivos. Aquando das inscrições, os atletas e restantes agentes desportivos são obrigados a aderir a um seguro desportivo de grupo e que os mesmos aderem quando fazem a sua inscrição nas federações desportivas e a mesma é paga no momento da inscrição ou da renovação da inscrição nessa federação desportiva. O seguro desportivo produz efeitos após a realização da inscrição na federação desportiva e vigora, por norma até ao fim de cada época desportiva.⁸

Este regime jurídico também estabelece os capitais mínimos obrigatórios no seu artigo 16.º como montantes mínimos de capital que o seguro desportivo obrigatório define e que a seguir se transcreve:

- a. Morte — € 25 000;
- b. Despesas de funeral — € 2 000;
- c. Invalidez permanente absoluta — € 25 000.

⁵ Artigo 5.º, n.º 1 do Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro

⁶ Artigo 5.º, n.º 2 do Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro

⁷ Artigo 6.º do Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro

⁸ Artigo 9.º e 10.º do Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro

- d. Invalidez permanente parcial — € 25 000, ponderado pelo grau de incapacidade fixado;
- e. Despesas de tratamento e repatriamento — € 4 000.

De acordo com o Artigo 19.º, n.º 2 deste Regime Jurídico a franquia é suportada pelo segurado.

Este regime jurídico prevê ainda sanções para quem não cumpra com a obrigação de constituir seguro desportivo e nesse caso, na falta de seguro, são as entidades faltosas de constituição de seguro desportivos responsabilizados como se de seguradoras se tratassem⁹. Esta fiscalização está a cargo do IPDJ, I.P., anteriormente e na letra da lei constar IDP, I.P., que lhe compete fiscalizar e aplicar as respetivas contraordenações: de 500€ a 3 000€, por cada agente não segurado e a falta de seguro desportivo obrigatório.¹⁰

⁹ Artigo 20.º do Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro

¹⁰ Artigo 20.º e 21.º do Decreto-Lei 10/2009 de 12 janeiro

4. CONTEXTO INSTITUCIONAL

4.1 História da Associação de Futebol Lisboa

A Associação de Futebol nasce com a chegada de uma bola de futebol vinda de Inglaterra trazida por Guilherme Pinto Basto em 1884.

Em 1889, e já com o desenrolar da chegada de uma bola de futebol foi disputado, no Campo Pequeno, onde existia um terreno marcado com linhas e duas balizas. O jogo foi entre duas seleções, uma de Cascais e outra com um grupo de ingleses.

Com o enorme impacto que se obteve na realização deste tipo de jogos, os irmãos Pinto-Bastos decidiram criar um clube, chamando-o de “Lisbonenses”.

Apesar de tudo e pelo fenómeno que o futebol tomou tornava-se urgente a criação de algum organismo que regulasse este tipo de atividade.

Em 1910, foi criada a Associação de Futebol de Lisboa (AFL) tendo sido Abel Fontoura da Costa o seu primeiro presidente.

Com a fundação da AFL, nomes importantes da altura também alinharam no elenco inicial da Associação, nomes como: Carlos Vilar, Raul Nunes, Visconde de Alvalade, Dr. Pedro Sanches Navarro (mais tarde presidente da Associação), Pedro Del Negro e Cosme Damião.

Assim, a AFL constituía-se para orientar o futebol organizando Campeonatos. Dos campeonatos que esta organizou saíram vencedores o Club Internacional de Futebol (CIF) e nas duas épocas seguintes o Sport Lisboa e Benfica. Foi ainda nesta primeira época que foi criada a primeira seleção de futebol da AFL tendo ganho a estreia por 4-1.

No princípio, a AFL sediou-se no Palácio Palmela por cedência da Associação Naval de Lisboa. Mais tarde, desenvolveu a sua atividade na Rua Nova da Trindade onde funcionou todos os serviços e conselhos da Associação de Futebol de Lisboa, à exceção do Conselho de Arbitragem que se estava sediado na Rua dos Fanqueiros. Atualmente, está situado na R. Joaquim António de Aguiar n.º 19, 1070-149 Lisboa.



Guilherme Pinto Basto

Figura 1 - Guilherme Pinto Basto

Fonte: Associação Futebol de Lisboa

Clubes Fundadores

A AFL (Associação de Futebol de Lisboa) é uma das associações regionais de futebol mais antigas de Portugal, responsável pela organização e administração do futebol na região de Lisboa. A AFL foi fundada em 1910 e tem uma longa história no desenvolvimento do futebol em Portugal.

Foram 5 clubes fundadores da AFL, S.C. Império, S.C.C. Ourique, S.L. Benfica, C.I.F e por fim, Sporting C.P.

Sporting Clube de Portugal (Sporting CP):

- Fundado em 1906, o Sporting é um dos clubes mais históricos e populares de Portugal;
- É conhecido principalmente pelo seu sucesso no futebol, tendo conquistado vários títulos nacionais e internacionais ao longo dos anos;
- Além do futebol, o Sporting também tem destaque em outras modalidades desportivas, como atletismo, ténis de mesa e futsal.

Sport Lisboa e Benfica (SL Benfica):

- Fundado em 1904, o Benfica é outro dos grandes clubes portugueses;
- Assim como o Sporting, o Benfica também possui uma rica história de sucesso no futebol, tendo conquistado numerosos títulos ao longo dos anos;
- O clube também é conhecido por sua base de fãs apaixonada e por seu estádio, o Estádio da Luz, que é um dos maiores de Portugal.

Club Internacional de Foot-Ball (CIF):

- Fundado em 1902, o CIF é um clube com sede na cidade de Lisboa;

Sport Clube Império:

- O Sport Clube Império foi fundado em 1924, com sede na cidade de Lisboa;
- Assim como o CIF, o Império teve uma presença mais localizada e não alcançou o mesmo nível de reconhecimento nacional que alguns dos outros clubes fundadores da AFL.

Sport Clube de Campo d'Ourique (SCC Ourique):

- Fundado em 1896;
- A falta de apoios e a constante transferência de jogadores para outros clubes determina o fim do Sport Clube de Campo d'Ourique. Apesar da sua curta existência este clube conseguiu deixar o nome de Campo de Ourique na história do futebol

Esses cinco clubes, junto com outros, desempenharam um papel fundamental no estabelecimento e desenvolvimento da AFL e contribuíram para a rica tradição do futebol em Portugal.

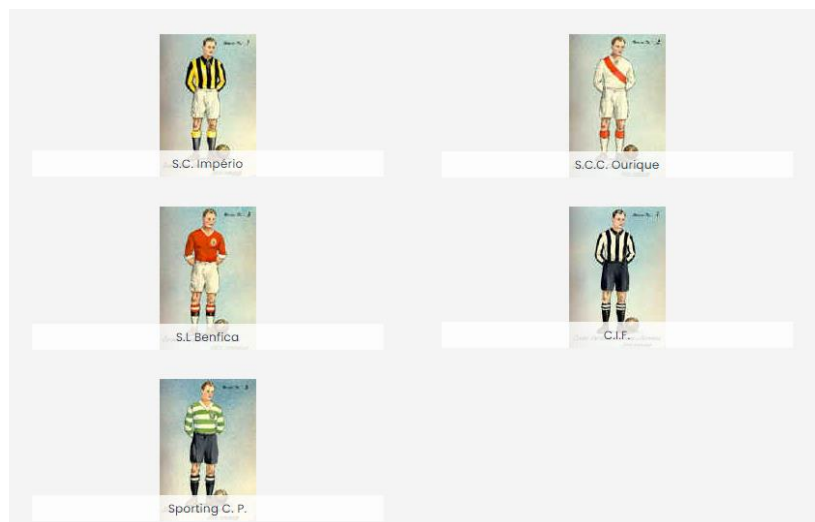


Figura 2 - Clubes fundadores da AFL

Fonte: Associação Futebol de Lisboa

A pirâmide do Futebol



Figura 3 - A pirâmide hierárquica do Futebol

Fonte: Associação Futebol de Lisboa

5. CONTEXTO DE NATUREZA FUNCIONAL

5.1 Associação de Futebol de Lisboa

Esta Associação está subordinada à Federação Portuguesa de Futebol e tem jurisdição sobre todo o distrito de Lisboa, onde decorrem competições organizadas pela própria.



Figura 4 - Associação Futebol de Lisboa

Fonte: Associação Futebol de Lisboa

No que toca a questões legais a Associação de Futebol de Lisboa enquadra-se no Decreto-Lei 248-B/2008 de 31 de dezembro (Regime Jurídico Federações Desportivas), no artigo 26º, n.º1, alínea b) em que este mesmo decreto-lei considera esta associação “Associações de clubes participantes em quadros competitivos regionais ou distritais, definidos em função de determinada área geográfica.”, pois a AFL só tem jurisdição no distrito de Lisboa sendo que a FPF tem jurisdição em todo o território nacional, ou seja a AFL está integrada na FPF.

Conforme estabelecido nos Estatutos da Associação de Futebol de Lisboa (2024), os seus objetivos principais são:

- a) Promover, desenvolver, regulamentar e dirigir a prática do futebol, em todas as suas versões, na área da respetiva jurisdição;
- b) Estabelecer e manter relações com os associados e com entidades congéneres, nacionais e internacionais, e assegurar a sua filiação na Federação Portuguesa de Futebol;

- c) Representar os associados da área da sua jurisdição, nomeadamente junto da Federação Portuguesa de Futebol e de quaisquer organismos ou entidades oficiais ou particulares;
- d) Fomentar, organizar e patrocinar campeonatos, provas e outras iniciativas, nomeadamente cursos de formação, que considere convenientes à expansão, progresso e aperfeiçoamento do futebol;
- e) Observar os princípios do respeito, lealdade, da integridade e do desportivismo de acordo com as regras do fair-play;
- f) Aplicar e fazer cumprir as Leis do Jogo emitidas pela IFAB, as Leis do Futebol de Onze, Futsal, Futebol de Nove e de Sete e Futebol de Praia, emitidas pelo Comité Executivo da FIFA;
- g) Proibir qualquer tipo de discriminação em função da ascendência, sexo, raça, nacionalidade, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.



Figura 5 - Emblema da AF Lisboa

Fonte: Associação Futebol de Lisboa

Estrutura Organizacional da Associação Futebol de Lisboa

São Órgãos da AFL:

- a) Assembleia Geral;
- b) Direcção;
- c) Conselho Fiscal;
- d) Conselho de Arbitragem;
- e) Conselho de Disciplina;
- f) Conselho Técnico;

g) Conselho de Justiça;

Jogadores Inscritos

Na presente época, 2023/2024, estão inscritos na Associação Futebol de Lisboa 37 684 jogadores.

Clubes Filiados

Na presente época, 2023/2024, estão inscritos na Associação Futebol de Lisboa 245 clubes.

Competições da AFL

Na Associação de Futebol de Lisboa (AFL), são oferecidas várias modalidades desportivas, abrangendo diferentes formatos de jogo. Estas incluem o Futebol Onze, Futebol 9, Futebol 7, Futsal, Futebol Praia e mais recentemente, *Walking Football*.

Tabela 2 - Provas das AFL 2023/2024

FUTEBOL 11	FUTEBOL 9	FUTEBOL 7	FUTSAL	ENCONTROS
Seniores	Iniciado	Infantil	Sénior	Petizes
Taça CM Cascais	CD Fem	CD SUB 13	Taça CM Cascais	Traquinas
Taça AFL	Infantil	CD SUB 12	Taça AFL	
CD III Divisão	CD SUB 13	CD Fem SUB 13	Taça AFL Fem	
CD II Divisão		CM Torres Vedras	Odivelas Futsal Cup	
CD I Divisão		Benjamim	CD II Divisão	
Júnior		Liga SUB 11	CD I Divisão	
CD III Divisão		Liga SUB 10	CD Fem Sénior	
CD II Divisão		CM Torres Vedras	Júnior	
CD I Divisão		Traquina	CD III Divisão	
Juvenil		CM Torres Vedras	CD II Divisão	
CD III Divisão SUB 17		Petiz	CD I Divisão	
CD II Divisão SUB 17		CM Torres Vedras	Juvenil	
CD I Divisão SUB 17			CD III Divisão	
CD Fem SUB 17			CD II Divisão	
CD SUB 16			CD I Divisão	
Iniciado			CD Fem	
CD III Divisão SUB 15			Iniciado	
CD II Divisão SUB 15			CD III Divisão	
CD II Divisão SUB 14			CD II Divisão	
CD I Divisão SUB 15			CD I Divisão	
CD I Divisão SUB 14			CD Fem	

CD | SUB 13

Benjamim

Liga SUB 11

Traquina

Encontro Traquinas

Encontro Petizes

Nota. Elaboração Própria

Análise SWOT

Tabela 3 - Análise SWOT da AFL

Strengths	Weaknesses
<p>História e tradição: A AFL possui uma longa história no cenário do futebol português, com uma forte presença na região de Lisboa.</p> <p>Desenvolvimento de talentos: A AFL tem programas de formação e desenvolvimento que contribuem para a descoberta e formação de talentos no futebol.</p> <p>Rede de clubes: A AFL tem uma extensa rede de clubes afiliados, o que fortalece a sua influência e alcance na região.</p>	<p>Gestão administrativa: Possíveis desafios na gestão administrativa, como burocracia excessiva.</p> <p>Competição: A AFL pode enfrentar uma forte competição de outras associações regionais e federações desportivas na região de Lisboa.</p> <p>Dependência de recursos financeiros: Dependência de financiamento externo e apoio financeiro para a realização de projetos e programas.</p>
Oportunities	Threats
<p>Expansão de programas desportivos: Oportunidade de expandir programas desportivos para incluir novas modalidades ou iniciativas para atrair mais participantes.</p> <p>Parcerias estratégicas: Possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas com outras entidades desportivas, clubes, empresas e instituições governamentais para promover o futebol e desenvolver projetos conjuntos.</p> <p>Digitalização: Aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia e pela digitalização para melhorar a comunicação com os membros, otimizar processos administrativos e oferecer novos serviços aos clubes e atletas.</p>	<p>Condições econômicas: Condições econômicas adversas que possam impactar negativamente o financiamento e apoio financeiro à AFL.</p> <p>Mudanças socioculturais: Mudanças nas preferências dos jovens e na cultura desportiva que possam afetar a participação no futebol e nas atividades da AFL.</p> <p>Poucos árbitros para realizar jogos.</p> <p>Poucos campos e pavilhões para os clubes.</p>

Nota. Elaboração Própria

Essa análise *SWOT* fornece uma visão geral das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a Associação de Futebol de Lisboa enfrenta. Essa análise pode ajudar a AFL a identificar áreas prioritárias para melhorias e desenvolvimento, bem como a aproveitar oportunidades para crescer e se fortalecer como uma entidade desportiva de destaque na região.

A AFL possui uma base sólida de forças, como sua longa história e tradição, programas de desenvolvimento de talentos e uma extensa rede de clubes afiliados. Essas características oferecem uma vantagem significativa ao explorar oportunidades, como a expansão de programas desportivos. A AFL, pode utilizar sua credibilidade e prestígio para atrair novos participantes e aproveitar para melhorar a comunicação e os processos administrativos por meio da tecnologia. Além disso, parcerias estratégicas com outras entidades desportivas, clubes, empresas e instituições governamentais podem potencializar ainda mais os programas de formação de talentos e garantir recursos adicionais.

No entanto, a AFL enfrenta desafios importantes, especialmente na gestão administrativa e na dependência de recursos financeiros externos. A eficiência administrativa é crucial para evitar que burocracia e ineficiências que comprometam as operações da associação. A falta de árbitros para realizar jogos também representa uma ameaça operacional significativa que precisa ser abordada com investimento na formação e recrutamento de novos árbitros. A AFL deve procurar diversificar suas fontes de financiamento através de parcerias estratégicas para reduzir a vulnerabilidade financeira e assegurar a continuidade de seus projetos e programas. A falta de campos, complica muito os processos dentro da AFL, desta forma a AFL poderia criar parcerias estratégicas com para oferecer melhores condições aos clubes filiados.

Além disso, a AFL deve estar atenta às mudanças socioculturais que podem impactar a participação no futebol, adequando os programas para atrair e reter jogadores. A forte competição de outras associações regionais e federações desportivas na região de Lisboa exige que a AFL inove e diferencie suas ofertas para se manter competitiva. Investir na eficiência administrativa, na formação de árbitros, nas parcerias de forma a existir camps onde os clubes possam treinar e jogar são passos essenciais para enfrentar essas ameaças e fortalecer a

posição da AFL no cenário desportivo. Dessa forma, a associação pode mitigar riscos e continuar a promover o futebol com sucesso na região de Lisboa.

6. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

6.1 SCORE

A plataforma *SCORE* é uma ferramenta de gestão do desporto desenvolvida para auxiliar as associações de futebol e federações em Portugal na organização e administração de competições e eventos desportivos. Esta plataforma oferece uma série de recursos projetados para facilitar a gestão de torneios e campeonatos, além de fornecer serviços de comunicação e informação para clubes, jogadores, árbitros e outras partes interessadas no mundo do futebol. Alguns dos recursos comuns encontrados na plataforma *SCORE* podem incluir:

Gestão de Competições: A plataforma permite a criação e gestão de competições de futebol, incluindo campeonatos, torneios e ligas. Os administradores podem definir formatos de competição, agendar jogos, registrar resultados e atualizar tabelas de classificação em tempo real.

Registo de Clubes e Jogadores: Os clubes e jogadores podem se registrar na plataforma, fornecendo informações como nome, idade, posição, histórico de clubes anteriores, entre outros dados relevantes. Isso facilita o controle de participantes e a organização de equipes para os jogos.

Marcação de Árbitros: Os árbitros também podem ser registrados na plataforma e designados para os jogos de acordo com sua disponibilidade e qualificações. Isso ajuda na gestão das escalas de arbitragem e garante a presença de árbitros em todos os jogos.

Comunicação e Notificações: A plataforma oferece recursos de comunicação integrados, como mensagens instantâneas, notificações por e-mail e alertas automáticos, para manter todas as partes envolvidas informadas sobre atualizações, mudanças de horários, resultados de jogos e outras informações importantes.

Estatísticas e Relatórios: A plataforma pode gerar estatísticas detalhadas sobre jogos, equipas e jogadores, fornecendo *insights* valiosos para análise e avaliação do desempenho desportivo.

Acesso Seguro: A plataforma pode exigir autenticação segura para garantir que apenas usuários autorizados tenham acesso às informações e funcionalidades disponíveis.

Esses são apenas alguns dos recursos comuns encontrados na plataforma "SCORE" utilizada pelas associações de futebol e federações em Portugal. A plataforma pode ser personalizada de acordo com as necessidades específicas de cada organização desportiva, proporcionando uma ferramenta eficaz para a gestão e promoção do futebol em todas as suas vertentes.

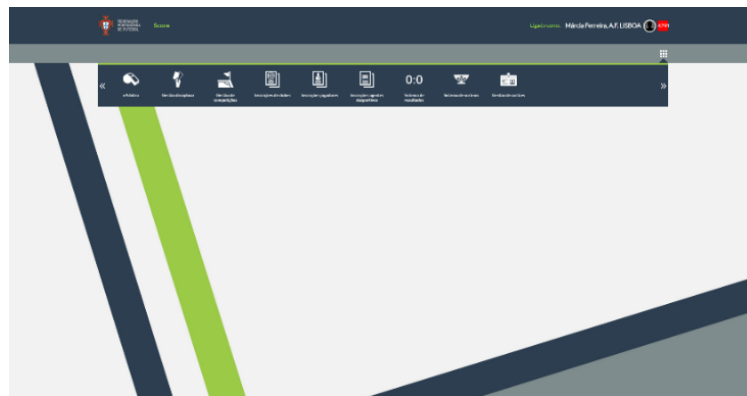


Figura 6 - Plataforma SCORE

Nota. Elaboração Própria

A plataforma SCORE é bastante útil, pois estabelece ligação com os clubes e torna o processo mais eficaz. Por norma, a plataforma tem tudo o que precisamos, desde dados telefónicos dos clubes, membros das equipas técnicas, jogadores e os seus respetivos dados.

Nesta ferramenta, aprovei inscrições de jogadores, de membros da equipa técnica, inseri informação dos jogos através do *EArbitro*, alterei horários de jogos como campos ou data, tive acesso aos resultados de jogos e foi possível alterar os mesmos sempre que necessário, transferi o mapa de ocupação de campos como o de programas de jogos.

Em suma, a plataforma foi bastante útil ao longo do meu estágio, permitiu-me aceder a vários documentos e arquivos e garantiu que tivesse sempre acesso às informações que necessitei com facilidade.

6.2 Departamento Serviços Administrativos

Inscrições na Plataforma SCORE – Jogadores: Categorias

De acordo com a respetiva idade, os jogadores podem inscrever-se nas categorias seguintes:

ANO DO NASCIMENTO DO (A) JOGADOR (A)		ESCALÃO
Até 2004	Seniores	
2001		Sub 23 (b)
2002		Sub 22
2003		Sub 21
2004		Sub 20
2005	Sub-19 (Juniões)	Sub 19
2006	Sub-19 (Juniões)	Sub 18
2007	Sub-17 (Juvenis)	Sub 17
2008	Sub-17 (Juvenis)	Sub 16
2009	Sub-15 (Iniciados)	Sub 15
2010	Sub-15 (Iniciados)	Sub 14
2011	Sub-13 (Infantis)	Sub 13
2012	Sub-13 (Infantis)	Sub 12
2013	Sub-11 (Benjamins)	Sub 11 (a)
2014	Sub-11 (Benjamins)	Sub 10 (a)
2015	Sub-9 (Traquinas)	Sub 9 (a)
2016	Sub-9 (Traquinas)	Sub 8 (a)
2017	Sub-7 (Petizes)	Sub 7 (a)
2018	Sub-7 (Petizes)	Sub 6 (a)
2019	Sub-7 (Petizes)	Sub 5 (a)
a) Nos escalões de Benjamins, Traquinas e Petizes é aplicável o regime previsto no artigo 8.º do Regulamento do Estatuto, da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores.		
b) Escalão exclusivo do futebol de 11.		

Figura 7 - Tabela do Escalão de acordo com o ano de nascimento

Fonte: Associação Futebol de Lisboa

De acordo com a sua idade, os jogadores podem participar nas provas oficiais correspondentes às categorias acima definidas, desde que aprovados pelos Serviços Administrativos.

A inscrição de todos os jogadores, é efetuada em conformidade com o Regulamento do Estatuto, Categoria, Inscrição e da Transferência de Jogadores de 2023/2024.

Na inscrição, os dirigentes desportivos devem obrigatoriamente providenciar o carregamento no SCORE dos seguintes documentos:

1. Modelo 2 (Por favor ver o Anexo 1, Modelo 2, que ilustra o boletim do jogador amador), preferencialmente assinado pelo Encarregado de Educação, se aplicável;
2. Modelo 12 (Por favor ver o Anexo 2, Modelo 12, que ilustra a declaração de autorização), para jogadores menores de idade aptos a jogar em categorias superiores à sua;
3. Exame médico desportivo (Por favor ver o Anexo 4, exame médico desportivo, que ilustra o exame médico desportivo) devidamente carimbado e assinado por um médico, sem rasuras;
4. Cartão de Cidadão válido;
5. Fotografia atualizada;
6. Carta de dispensa (Por favor ver o Anexo 5, Carta de dispensa, que ilustra a declaração da carta de dispensa), se o jogador estiver atualmente inscrito em outro clube nesta época desportiva.

Os documentos têm que obrigatoriamente ser em formato PDF, à exceção da fotografia que será em formato JPEG, tipo passe. As Inscrições só são consideradas após a data de validação das mesmas.

As equipas dos escalões de Sub-7 a Sub-13, e no escalão de Formação Sub-15 podem ser mistas, compostas por jogadores do sexo masculino ou do sexo feminino, em simultâneo.

Cabe aos Serviços Administrativos verificar e aprovar todas as inscrições, exceto as inscrições de internacionais que são aprovadas pela FIFA. No âmbito das inscrições internacionais o meu papel foi dar apoio ao clube, esclarecer dúvidas relativamente aos documentos necessários para que fosse possível o processo avançar para a FPF.

Processos Menores FIFA

Os processos de menores FIFA na AFL referem se aos procedimentos relacionados aos jogadores menores de idade que estão registrados na Federação Portuguesa de Futebol e que são regulamentados pela FIFA, a entidade máxima do futebol mundial.

Na FIFA e em muitas federações nacionais, há regras rigorosas que protegem os direitos dos jogadores menores de idade, garantindo que eles recebam a

devida proteção e apoio em no desenvolvimento tanto no desporto quanto na vida pessoal. Isso inclui questões como limitações sobre transferências internacionais, condições de trabalho, educação e bem-estar.

A primeira inscrição de jogador estrangeiro, independentemente do seu estatuto, depende de consulta prévia à federação de origem. O registo de jogador estrangeiro depende da verificação da regularidade da sua situação legal em Portugal.

É importante ressaltar que a proteção dos direitos dos jogadores menores de idade é uma prioridade tanto para a FIFA quanto para as associações nacionais, e os processos e regulamentos relacionados a essas questões são rigorosamente aplicados para garantir o bem-estar dos jovens atletas.

Os documentos a apresentar para inscrição de jogadores na época desportiva 2023 /2024, são os seguintes:

ÉPOCA 23/24	Portugueses						Estrangeiros									
	Menores 18 anos			Maiores 18 anos			Até aos 10 anos			Dos 10 anos aos 18 anos			Maiores de 18 Anos			
DOCUMENTAÇÃO	1ªIns	Reval	Transf	1ªIns	Reval	Transf	1ªIns	Reval	Transf	1ªIns	Reval	Transf	1ªIns	Reval	Transf	
MODELO 2	√	√	√	√	√	√	PROCESSO FIFA	√	√	PROCESSO FIFA	√	√	√	√	√	
Doc.ID Jogador	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√
Doc. ID Enc. Educação	√	√	√					√	√		√	√	√	√		
Autorização de Residência								√	√		√	√	√	√	√	√
Seguro	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√
EMD	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√
FOTO	Fotografia tipo passe (atualizada ao ano da inscrição)															
Consulta à Federação de Origem										√			√			

Figura 8 - Tabela de documentos nas inscrições

Fonte: Associação Futebol de Lisboa

No processo das inscrições as minhas tarefas basearam-se em aprovar e/ou pedir correção dos pedidos de inscrição. Através plataforma do SCORE, verificava todos os documentos submetidos (de acordo com a figura 9), verificava assinaturas e veracidade dos mesmos. Sempre que uma inscrição não era aprovada sugeria aos clubes através do SCORE o envio da correção e era discriminado de forma detalhada os documentos necessários inserir ou alterar. Quando os clubes carregava os documentos de forma correta a inscrição passava para a FIFA para eles averiguarem a situação individual de cada menor.

Nesta tarefa, tive de estar sempre atenta aos jogadores com menos de 10 anos e tentar avançar com o processo antes do jogador completar os 10 anos para evitar o processo ir para a FIFA. O menor só não vai à FIFA se ainda não tiver 10 anos. Só depois de aprovada a inscrição pela FIFA é que os jogadores autorizados a estar em campo no dia de jogo.

Inscrições na Plataforma SCORE – Agentes Desportivos

Para a inscrição de todos os agentes desportivos (Órgãos Sociais, Elementos Agregados e Treinadores) é obrigatório o carregamento dos seguintes documentos na plataforma SCORE:

1. Cópia do documento do Registo Criminal;
2. Documento de identificação e foto atualizada;
3. Apólice de seguro, se aplicável.

Aos agentes desportivos menores de idade é obrigatório a apresentação da autorização parental escrita e respetivo documento de identificação do Enc. Educação que a autoriza.

1. Os documentos têm que estar válidos na data da sua apresentação;
2. A aprovação de médicos, fisioterapeutas e enfermeiros (incluindo os licenciados no estrangeiro) depende do reconhecimento emitido pela respetiva Ordem portuguesa.

Para a inscrição dos Treinadores e Treinadores Estagiários, torna-se necessário o preenchimento dos impressos próprios e respetivo carregamento, em conformidade com a ligação ao Clube, como por exemplo o Modelo 3 (Por favor ver o Anexo 6, Modelo 3, que ilustra o modelo 3) e Modelo 9 (Por favor ver o Anexo 7, Modelo 9, que ilustra o modelo 9), respetivamente para Treinador e Treinador Estagiário, conforme modelos disponibilizados pela AFL, no seu site.

Além do preenchimento do impresso acima referido, terá que acompanhar obrigatoriamente o mesmo, a seguinte documentação:

1. Documento de identificação;
2. Cópia da Cédula (TPTD) do Treinador emitida pelo IPDJ;
3. Cópia do Diploma UEFA emitido pela FPF ou em caso de equivalência académica CRC;

4. Foto atualizada;
5. Declaração da AF congénere, em caso de Treinador-Estagiário.

A inscrição do Treinador-Estagiário, só é aprovada após validação do Gabinete Técnico.

Relativamente às inscrições internacionais, o processo foi o mesmo ao referido anteriormente, no entanto, mais demorado. Como são necessário vários documentos não habituais os clubes têm mais dificuldades e o processo volta para os clubes várias vezes até serem mandados para a FPF onde eles aprovam.

Fichas de jogo

Nos jogos em que não são atribuídos árbitros ou quando estes não comparecem, é da responsabilidade dos clubes enviar-nos as Fichas Técnicas. Isso permite que os Serviços Administrativos publiquem os resultados e os acontecimentos do jogo.

O meu papel, depois de impressas, passava por sublinhar os jogadores e treinadores que levaram cartão de forma a ser mais prático quando eram levadas na quarta feira para a reunião do concelho de disciplina. Na quinta feira, depois do concelho de disciplina aplicar os castigos o meu trabalho passava por introduzir no SCORE toda a informação para que no final do dia fosse lançado no site da AFL o comunicado oficial do mapa de castigo, passado a estar disponível para os clubes.

Correspondência

Na AFL, a gestão de documentos ainda é amplamente baseada em papel, o que significa que as fichas técnicas e faturas são frequentemente enviadas pelos clubes por correio (CTT). Como parte das minhas responsabilidades, fui encarregue de receber esses documentos físicos e processá-los adequadamente.

Quando se trata das fichas técnicas enviadas pelos clubes, estas são essenciais para acompanhar os detalhes do jogo. Ao receber esses documentos, é necessário verificar sua precisão e publicar os detalhes da mesma na plataforma.

Além das fichas técnicas, também recebemos faturas de diversos fornecedores e prestadores de serviços. Ao receber essas faturas, é crucial registrar cada uma delas em um arquivo Excel, onde são anotadas as informações relevantes, como o valor, data de recebimento e detalhes do serviço prestado ou produto adquirido.

Após registrar as faturas, o próximo passo é carimbá-las para indicar que foram recebidas e processadas. Esse carimbo serve como uma confirmação física de que a transação foi registrada e está pronta para ser encaminhada ao diretor executivo.

Quando as fichas técnicas chegavam à AFL através dos clubes, recebia-as e inseria os dados na plataforma SCORE; depois, eram arquivadas. No caso das faturas, registava toda a informação numa folha de Excel, carimbava-a e passava-a ao diretor executivo.

6.3 Departamento Organizações

Sorteios

Os sorteios para elaboração dos calendários dos jogos para as diversas provas são realizados nas instalações da Associação de Futebol de Lisboa, com transmissão através das plataformas eletrónicas ou redes sociais de páginas oficiais da Associação de Futebol de Lisboa sendo possível assistir presencialmente os dirigentes dos Clubes e representantes dos Órgãos da Comunicação Social, uns e outros devidamente credenciados.

São admitidos arranjos e agrupamentos de jogos, de modo a evitar acumulação de desafios numa mesma localidade ou na sua área, em defesa dos interesses desportivos e financeiros das provas.

Os sorteios são preparados previamente, o sorteio é transmitido nas redes sociais da AFL de forma a garantir a credibilidade.

Na semana do sorteio, fazia a seleção do material necessário como as folhas impressas com os nomes das equipas e/ou números quando necessário. Em uma sala que não era utilizada era feito o processo de colocar os papeis dentro das bolas e verificar se as equipas estavam corretas de forma a não acontecer erros quando estamos em direto.

No dia do sorteio, eram reunidos os membros necessários para a sua realização e os sorteios eram transmitidos em diretos nas redes sociais da AFL. Meu papel neste dia consistia em estar a dar apoio em retirar as bolas e a abrir as mesmas.

Depois do sorteio publicava as provas no SCORE de forma a tornarem-se oficiais.

Abertura de provas

Após a confirmação das equipas que desejam participar nas competições, procede-se à abertura oficial no SCORE. Nesta etapa, são selecionados os modelos da competição, as equipas participantes e os dias/horários previstos para os jogos.

Os horários dos jogos oficiais são mencionados nos RPO de cada modalidade. Após esta etapa são elaborados os calendários. Sempre que novas provas ou fases eram abertas, entrei em contato com os clubes para selecionar quantas

equipas participariam. Com base nas equipas participantes e depois de definidas as datas, dias e horas, abríamos a prova no SCORE para que ficasse oficial e disponível para todos os clubes. No SCORE, inseríamos todas as informações, como data, dia, hora, campo e adversários.

Elaboração de Calendários

Após a prova ser inserida no SCORE e estarem definidas as equipas, a ordem dos jogos, o formato da competição e os horários, é elaborado um calendário de provas provisório e enviado para os clubes participantes. Estabelece-se uma data limite para os clubes enviarem os campos e os horários que desejam alterar nos jogos em casa. Após essa data, é enviado o calendário oficial e as alterações passam a ser feitas semanalmente.

Os calendários são produzidos automaticamente pela plataforma SCORE. O meu trabalho consistia apenas em descarregar os ficheiros e uni-los através da plataforma Adobe Acrobat, que foi essencial e muito prática na edição de ficheiros em PDF.

A figura 11 é um exemplo de um calendário de jogos. No início de cada prova enviava para os clubes participantes o calendário de jogos por e-mail, com o intuito de informar os clubes sobre as informações dos jogos.



PROGRAMA DE JOGOS

Futebol 3 | Petizes | Encontros AFL / CML - 2023-2024

Jornada: 1 - 17/03/2024			
JOGO	CLUBES		DATA
395.01.001.0	2903 - DESPERTAR "A"	251 - BELAS	17/03/2024 - 15:00
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
395.01.002.0	1179 - MUCIFALENSE	2903 - DESPERTAR "B"	17/03/2024 - 15:00
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
395.01.003.0	1080 - LOUREL	1041 - SINTRENSE	17/03/2024 - 15:00
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
Jornada: 2 - 17/03/2024			
JOGO	CLUBES		DATA
395.01.006.0	6209 - CD AGUALVA	2903 - DESPERTAR "A"	17/03/2024 - 15:30
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
395.01.007.0	1041 - SINTRENSE	2992 - ARSENAL72	17/03/2024 - 15:30
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
395.01.008.0	854 - MEM MARTINS	1080 - LOURCL	17/03/2024 - 15:30
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
Jornada: 3 - 17/03/2024			
JOGO	CLUBES		DATA
395.01.011.0	1179 - MUCIFALENSE	854 - MEM-MARTINS	17/03/2024 - 16:00
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
395.01.012.0	6209 - CD AGUALVA	251 - BELAS	17/03/2024 - 16:00
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
395.01.013.0	1015 - DAMAIENSE	2903 - DESPERTAR "B"	17/03/2024 - 16:00
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		
Jornada: 4 - 17/03/2024			
JOGO	CLUBES		DATA
395.01.016.0	2992 - ARSENAL72	1015 - DAMAIENSE	17/03/2024 - 16:30
	(2147) COMPLEXO DESP JOSE PINTO SIMÕES-SABUGO(90.0x45.0) - Relvado Sintético - SABUGO		

Figura 10 - Calendário Programa de Jogos

Nota. Elaboração Própria

Alterações

Dado que muitos clubes não possuem infraestruturas próprias e compartilham espaços com outros clubes e modalidades, frequentemente surge a necessidade de realizar alterações nos campos, horários e dias dos jogos. No caso das alterações quando o clube é o visitado, estas podem ser feitas sem a aprovação do clube adversário, exceto se faltar menos de 8 dias uteis para o jogo. No entanto, é crucial observar que quaisquer mudanças não acordadas devem estar em conformidade com o regulamento das competições de futebol em questão.

Para que tais alterações sejam aprovadas os jogos devem continuar a ocorrer durante o fim de semana originalmente marcado e nos horários estipulados, sem saltar jornadas.

Não é necessária concordância quando existirem acumulações de jogos (Distritais ou Nacionais) no mesmo campo, por razões não imputáveis ao Clube visitado.

O pedido de alteração do calendário (data, hora) de jogos sempre que tiver dado entrada fora de prazo, está sujeito ao pagamento de uma quota administrativa de € 25,00, não reembolsável em caso de deferimento.

Para facilitar a orientação no processo de alteração, sempre que uma alteração é aprovada, ela é registrada no Excel e atualizada no Score. Além disso, é essencial emitir um Comunicado Oficial para os clubes, a fim de oficializar a mudança. O envio é feito através do e-mail *no replay* da AFL, e enviado individualmente para os *emails* de cada clube.

Na figura 12, 13 e 14, está apresentado o processo de alterações de jogos. Quando é necessário alterar um jogo, primeiro é anotado no nosso excel a alteração a efetuar (Figura 12). De seguida, é feita a alteração no SCORE onde fica publica (Figura 13). Por fim, é elaborado o comunicado de alterações no excel e enviado para os clubes influenciados em formato PDF de forma a tornar-se oficial (Figura 14.)

PROVA : CD FEM SUB 15 F9							
APURAMENTO CAMPEÃO							
S	CA	JORNADA:4					
x	78	546.03.013.0	RIO MOURO	BENFICA	16/03/2024	12:00	COMPLEXO DESPORTIVO DE RIO DE MOURO
		546.03.014.0	VILA FRIA	TORRENSE	16/03/2024	10:00	CAMPO DO VILA FRIA
x		546.03.015.0	SINTRENSE	OLIVAIS	16/03/2024	09:00	PARQUE DA CARREIRINHA
		546.03.016.0	ESTORIL	TOCOF	16/03/2024	10:00	CAMPO TRAJOUCE
2º APURAMENTO							
S	CA	JORNADA:4					
		546.04.013.0	LEÕES PORTO SALVO	MAFRA	16/03/2024	10:00	COMPLEXO DESP. PORTO SALVO CAMPO Nº 2
x	78	546.04.014.0	VILA VERDE	ALVERCA	16/03/2024	10:30	CAMPO AFONSO ARAUJO SOMMER
		546.04.015.0	DAMAIENSE, SAD	VENDA PINHEIRO	16/03/2024	09:00	PARQUE DESPORTIVO EUGÉNIA E JOAQUIM CANNAS DA SILVA
		546.04.016.0	FUTEBOL BENFICA	CASTANHEIRA	16/03/2024	12:00	CAMPO Nº 2 ESTÁDIO FRANCISCO LAZARO
CAMPEONATO DISTRITAL SUB 13							
SÉRIE 1							
S	CA	JORNADA:6					
x	80	550.01.039.0	SACAVENTENSE "B"	ERICIRENSE "A"	16/03/2024	14:00	COMPLEXO DESPORTIVO ELIAS PEREIRA - Campo nº 2
JORNADA:19							
x	76	550.01.127.0	MALVEIRA	MAFRA "A"	01/05/2024	10:30	CAMPO JOSE ALEGRE (nº2 Malveira)
		550.01.128.0	VENDA PINHEIRO	VILA VERDE "B"	16/03/2024	13:30	ESTADIO MUNICIPAL VENDA DO PINHEIRO
		550.01.132.0	CAMPELENSE	MONTELAVARENSES	16/03/2024	15:00	CAMPO DAS FLORES
		550.01.133.0	CASALINHENSE	JANITAS	16/03/2024	13:45	CAMPO JOSE A MENDES
SÉRIE 2							
S	CA	JORNADA:6					
		550.02.041.0	SPORTING, SAD "D"	BENFICA "C"	16/03/2024	13:45	ESTADIO UNIVERSITARIO (CAMPO NR.5)
JORNADA:21							
x	76	550.02.147.0	BENFICA "C"	AZAMBUJA	16/03/2024	16:00	ESTADIO UNIVERSITARIO (CAMPO NR.3)
JORNADA:19							
		550.02.127.0	TOJAL	CARRAGADO	16/03/2024	13:45	CAMPO MEIA LARANJA
x	76	550.02.129.0	VIALONGA	ALENQUER	16/03/2024	11:00	PARQUE JOGOS GD VIALONGA
x	78	550.02.130.0	ALVERCA "A"	VILAFRANQUENSE	07/04/2024	10:00	CENTRO FORMAÇÃO FC ALVERCA CENTURY 21 IMOTEAM CAMPO 1
		550.02.131.0	ARRUDENSE	ZAMBUJALENSE	16/03/2024	15:00	CAMPO MUNICIPAL ARRUDA DOS VINHOS
SÉRIE 3							
S	CA	JORNADA:6					
		550.03.037.0	BENFICA "B"	PONTE FRIELAS	16/03/2024	15:00	EST SL BENFICA, CAMPO Nº 2-SINTETICO
JORNADA:19							
x	80	550.03.127.0	SACAVENTENSE "A"	BELENENSES "B"	16/03/2024	16:00	COMPLEXO DESPORTIVO ELIAS PEREIRA - Campo nº 2
x	78	550.03.129.0	SPORTING, SAD "B"	BOBADELENSE	16/03/2024	12:00	ESTADIO UNIVERSITARIO (CAMPO NR.5)
		550.03.131.0	BUCELENSES	FRIELAS	16/03/2024	15:00	CAMPO JULIO CAMILO ALVES
		550.03.133.0	CANEÇAS	OLIVAIS SUL	16/03/2024	15:00	CAMPO DA LAPA
SÉRIE 4							
S	CA	JORNADA:6					
		550.04.040.0	ALVERCA "C"	ATLÉTICO	16/03/2024	18:00	CENTRO FORMAÇÃO FC ALVERCA CENTURY 21 IMOTEAM CAMPO 1
JORNADA:19							
		550.04.128.0	EF BELÉM "A"	VITÓRIA	16/03/2024	13:45	CAMPO MAJOR BAPTISTA SILVA
		550.04.129.0	CASA PIA "A"	CIF	16/03/2024	13:00	ESTADIO PINA MANIQUE Nº. 2
		550.04.130.0	ALTA LISBOA	OLIVAIS	16/03/2024	12:30	COMPLEXO DESPORTIVO ALTO LUMIAR CAMPO 1
SÉRIE 5							
S	CA	JORNADA:19					
		550.05.129.0	TIRES "B"	ALGÉS	16/03/2024	13:45	CAMPO DR. SANTOS NEVES
		550.05.128.0	EF BELÉM "C"	CF ESTRELA	17/03/2024	15:00	CAMPO MAJOR BAPTISTA SILVA
		550.05.131.0	LINDA-A-VELHA	ERICIRENSE "B"	16/03/2024	15:00	CAMPO FERNANDO MAGALHAES
x		550.05.132.0	SINTRENSE	OUTURELA	16/03/2024	18:00	CAMPO DO SINTRENSE, Nº 2
		550.05.133.0	MAFRA "B"	PORTO SALVO "B"	16/03/2024	15:00	CAMPO MARIO SILVEIRA N. 2
SÉRIE 6							
S	CA	JORNADA:19					
x	76	550.06.129.0	CACÉM	DESPERTAR	16/03/2024	12:00	CAMPO JOAQUIM VIEIRA, Nº 1
		550.06.127.0	MEM MARTINS	UNIÃO MERCÊS	16/03/2024	13:45	CAMPO QUINTA DO RECANTO
		550.06.128.0	PORTO SALVO "A"	OEIRAS	17/03/2024	18:00	COMPLEXO DESPORTIVO DE PORTO SALVO
x	80	550.06.131.0	CARENQUE	REAL "A"	16/03/2024	13:30	CAMPO CARENQUE
		550.06.132.0	VILA VERDE "A"	CASA PIA "B"	16/03/2024	12:30	CAMPO AFONSO ARAUJO SOMMER
x	78	550.06.133.0	1º DEZEMBRO "A"	RIO MOURO	16/03/2024	12:00	CAMPO CONDE SUCENA
SÉRIE 7							
S	CA	JORNADA:19					
		550.07.128.0	ESTORIL	MALVEIRA SERRA	16/03/2024	17:00	CAMPO ESTORIL AC-SINET.-R VALE STA.RITA
		550.07.129.0	ESTORIL AC	ASSOCIAÇÃO DA TORRE	16/03/2024	14:30	CAMPO ESTORIL AC-SINET.-R VALE STA.RITA
		550.07.130.0	REAL "B"	CD MARISTA	16/03/2024	17:30	CAMPO Nº 2 REAL SPORT CLUBE
		550.07.132.0	CARCAVELLOS	TIRES "A"	16/03/2024	13:45	CAMPO QUINTA NOVA, Nº 1
		550.07.133.0	SPORT TULIAS	EF BELÉM "B"	16/03/2024	13:30	COMPLEXO DESPORTIVO DA ABÓBODA

Figura 11 - Excel das alterações semanais

Nota. Elaboração Própria

Figura 12 - Alteração de jogos no SCORE

Nota. Elaboração Própria



ASSOCIAÇÃO DE FUTEBOL DE LISBOA
Instituição de Utilidade Pública

ÉPOCA 2023 / 2024

FUTEBOL DE NOVE

COMUNICADO DE ALTERAÇÕES Nº 80

ALTERAÇÕES DE JOGOS DE 16 E 17/03/2024

Data...: 11/03/2024

Informamos que as marcações de jogos, resultados e classificações, podem ser consultadas no site da FPF (www.fpf.pt),

em "resultados" - "competições" - "AF Lisboa" e escolher a competição pretendida.

CAMPEONATO DISTRITAL SUB 13					
SÉRIE 1					
JORNADA: 6					
550.01.039.0	SACAVENENSE "B"	ERICEIRENSE "A"	16/03/2024	<u>14:00</u>	COMPLEXO DESPORTIVO ELIAS PEREIRA - Campo nº 2
SÉRIE 3					
JORNADA: 19					
550.03.127.0	SACAVENENSE "A"	BELENENSES "B"	16/03/2024	<u>16:00</u>	COMPLEXO DESPORTIVO ELIAS PEREIRA - Campo nº 2
SÉRIE 6					

JORNADA: 19

550.06.131.0	CARENQUE	REAL "A"	16/03/2024	<u>13:30</u>	CAMPO CARENQUE
--------------	----------	----------	------------	--------------	----------------

Figura 13 - Comunicado de Alterações

Nota. Elaboração Própria

Mapa de Ocupação de Campo

Semanalmente, são preparados relatórios de ocupação do campo, com o objetivo de identificar possíveis sobreposições de jogos e efetuar as devidas alterações para garantir a realização da competição sem contratempos. Nesta tarefa, é importante ter em conta que no Futebol 7, há campos onde é possível realizar mais de um jogo ao mesmo tempo. Ter conhecimento dos RPO é essencial nesta tarefa de forma a que os jogos estejam todos alinhados e de acordo com os regulamentos

A plataforma SCORE elabora um relatório automático, onde apenas é necessário analisar e perceber se é necessário efetuar trocas, a AFL tenta sempre que os clubes cheguem a acordo e quando não é possível é marcado então o jogo segundo os RPO.

Eu fui responsável por verificar todas as semanas se os jogos coincidiam e se era necessário alterar horários de forma a que no dia do jogo não existissem problemas de jogos sobrepostos.

Comunicados

Para garantir a oficialização de informação é efetuado um comunicado oficial. Os CO são importantes para manter a transparência, disseminar informações de forma consistente e garantir que todos os envolvidos estejam cientes das decisões ou eventos relevantes.

Todas as marcações, alterações ou qualquer informação que se pretenda transmitir aos clubes são realizadas por meio de comunicados oficiais enviados para os emails oficiais de cada clube no domínio @afl.pt. Eu elaborava os comunicados através do Excel, onde eram discriminados os jogos com alterações, e enviava-os em formato PDF para todos os clubes afetados. O envio era feito para a arbitragem da AFL, de forma a que os árbitros fossem avisados das alterações.

Inventários

Faz parte das Tarefas do Departamento das Organizações realizar os inventários de materiais necessários para as provas e clubes.

A figura 15 é um exemplo de um excel onde é elaborado um inventário de bolas. É organizado para que seja possível controlar se a distribuição ficou correta e para confirmar se os clubes foram levantar o material.

TAÇA NACIONAL SUB-19 DE FUTSAL			
CLUBE	CP	DATA ENTREGA	ASSINATURA
Clube de Futebol "Os Belenenses"	5		
Grupo Recreativo e Cultural Presa Casal do Rato	5		
TAÇA NACIONAL SUB-17 DE FUTSAL			
CLUBE	CP	DATA ENTREGA	ASSINATURA
Clube de Futebol de Sassoeiros	5		
Clube Futsal Oeiras	5		
TAÇA NACIONAL SUB-15 DE FUTSAL			
CLUBE	CP	DATA ENTREGA	ASSINATURA
Centro Recreativo e Cultural da Quinta dos Lombos	5		
Club Desporto Jardim Amoreira	5		
TAÇA NACIONAL FEMININA DE FUTSAL			
CLUBE	CP	DATA ENTREGA	ASSINATURA
Sport Clube União Torreense	5		
Sporting Clube de Portugal "B"	5		

Figura 14 - Inventário Bolas

Nota. Elaboração Própria

A FPF, por vezes fornecem material desportivo para a associação distribuir pelos clubes. Eu era responsável por realizar inventários para garantir que o material chegasse aos clubes sem problemas. Efetuava a contagem e registava tudo num Excel, enviando depois para o diretor executivo para que pudesse controlar a entrega.

Recintos Desportivos

Aos recintos desportivos é atribuído um código específico. Atualmente, vários desses recintos caíram em desuso. Para solucionar esse problema, elaborei uma base de dados no Excel na qual fiz uma seleção dos recintos que já não estão em uso ou estão duplicados. Essa seleção foi enviada para a FPF com o objetivo de que sejam retirados do sistema.

Através do SCORE é possível transferir um excel de todos os campos (ver figura 16), depois de ter esta base de dados geral fui verificar em que campo cada clube atualmente joga para que fosse possível ver os que já não são utilizados.

Esta necessidade surgiu devido a terem existido jogos marcados de forma errada por haver campos duplicados com o mesmo nome e muitas vezes com o mesmo código e com números diferentes. Desta forma, na marcação campos nos jogos o processo torna-se mais simples e com pouca probabilidade de falha.

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
	Nome Abreviado	Nome SMS	Tipo	Organizaçã	Estad	Modalidad	Piso	Illuminação	Localização	Latitude	Longitude			
1	ESTADIO NACIONAL		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Provas Oficiais	LISBOA	38.714061	-9.240028			
2	CAMPO S.FERNANDO		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL		Provas Oficiais						
3	PARQ MANUEL BRASIL		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Terra batida			39.016126	-9.237691			
4	ESTÁDIO SL BENFICA		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Provas Oficiais		38.753723	-9.184118			
5	CAMPO PAULENSES		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado		TORRES VEDRAS	39.103902	-9.284088			
6	C JOSÉ L P BARREIROS		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético		CARREADO	39.022689	-8.979377			
7	ESTADIO TAPADINHA (Nº1)	EST TAPADINHA (N	Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Treinos	ALCANTRA	38.709024	-9.180624			
8	ESTÁDIO PINA MANIQUE		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Provas Oficiais	LISBOA	38.736776	-9.204595			
9	ESTÁDIO JOSÉ GOMES		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Provas Oficiais	REBOLEIRA	38.752165	-9.227899			
10	ESTÁDIO MUNICIPAL LOURINHÃ	EST M LOURINHA	Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Provas Oficiais	LOURINHA	39.239423	-9.310466			
11	C 2 EST. JOSÉ GOMES		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético	Provas Oficiais	REBOLEIRA	38.766382	-9.233928			
12	C DR. SANTOS NEVES		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético	Provas Oficiais	TIRES	38.728838	-9.345703			
13	CAMPO JOAQUIM VIEIRA Nº 1		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético	Provas Oficiais	CACEM	38.774337	-9.318024			
14	CAMPO DOS MOINHOS		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Terra batida	Treinos	TORRES VEDRAS	39.111758	-9.259015			
15	CAMPO BONJARDIM		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético	Provas Oficiais	PONTE FRIELAS	38.8165	-9.1531			
16	CAMPO Nº 1 REAL SC	C 1 REAL	Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Treinos	LISBOA	38.752747	-9.268693			
17	C Nº 2 REAL SC	REAL SC N2	Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético	Treinos	LISBOA	38.752887	-9.268598			
18	CAMPO REAL Nº 3		Distrital	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Terra batida	Treinos	QUELUZ	38.754268	-9.29003			
19	ESTÁDIO S.U. SINTRENSE	EST S.U SINT	Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado	Treinos	LISBOA	38.7991	-9.3785			
20	C Nº 2 SU SINTRENSE		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético	Provas Oficiais	SINTRA	38.7991	-9.3785			
21	CAMPO CONDE SUCENA		Nacional	A.F. LISBOA	Ativo	FUTEBOL	Relvado Sintético	Provas Oficiais	LISBOA	38.7892	-9.3751			

Figura 15 - Base de dados dos Recintos Desportivos

Nota. Elaboração Própria

7. CONCLUSÕES

No momento em que decidi realizar o estágio na Associação de Futebol de Lisboa, percebi que seria um local capaz de possibilitar a realização dos meus objetivos uma vez que é uma associação de grande impacto, por ser a responsável pelo desporto mais praticado e por ficar na capital portuguesa.

Por ser uma grande associação do desporto em Portugal, compreendi que teria a oportunidade de me familiarizar com os processos e os procedimentos internos da entidade. Passar por dois departamentos não apenas me permitiu compreender o funcionamento de uma área, mas de duas, o que certamente foi uma grande vantagem. Considero que o objetivo principal foi cumprido e ultrapassou as expectativas, especialmente porque surgiu a oportunidade de mudar de departamento apenas no meio do estágio tendo a oportunidade de passar pelos departamentos que interligam a associação, sendo os Serviços responsáveis por toda a parte mais burocrática e teórica e pelo departamento das organizações que faz tudo acontecer sendo o departamento mais pratico.

Outro objetivo foi envolver-me diretamente nas provas, já que é a área que mais me cativa. No início do estágio, pensei que seria difícil alcançar esse objetivo. No entanto, quando mudei de departamento, isso tornou-se parte do meu trabalho diário. No entanto, fiquei responsável pela parte mais teórica, uma vez que a parte prática, realizada no campo, é conduzida por uma empresa externa à AFL, desta forma sinto que o objetivo não foi totalmente concretizado como esperava, inicialmente fui a pensar que o departamento das organizações tinha um papel mais presente no dia dos torneios, jogos e eventos. No entanto, acaba por se basear na marcação de jogos, na gestão que antecede ao evento desportivo e todos os processos teóricos relativamente às provas. Acabou por ser muito útil, especialmente para mim que nunca tinha tido contacto com a área do futebol e no final do estágio posso dizer que aprendi bastante sobre todo o futebol da distrital.

Ao longo do meu desenvolvimento curricular, um dos principais objetivos que tracei foi aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos. Acredito que consegui realizar esse propósito, colocando em prática diversas habilidades, tanto *soft skills* quanto *hard skills*, como mencionado por Ceitil (2010). Como destacado

por Robles (2012), é essencial possuir *hard skills* para executar tarefas específicas.

A minha experiência na AFL confirmou essa afirmação uma vez que consegui aplicar *soft skills* como liderança, comunicação, trabalho em equipa, empatia e gestão de conflitos, essas *soft skills* são cruciais para dirigir equipas, para garantir que todos os membros de equipa estejam alinhados, para criar sucesso e promover um ambiente de apoio. Relativamente às *hard skills*, desenvolvi habilidades de planeamento estratégico, conhecimento de regulamentação, tecnologia e planeamento estratégico, essas *hard skills* são cruciais para definir metas, realizar gestão uma eficiente de eventos e garantir que a organização opere dentro das leis e normas da organização e do desporto.

Por fim, o meu último objetivo foi estabelecer relações, conhecer e estabelecer contactos no mundo do desporto, e acredito que foi alcançado com sucesso. Tive a oportunidade de trabalhar com pessoas especializadas na área do futebol, tanto a nível distrital quanto nacional.

De acordo com Rofe (2016), a importância das ciências da gestão passa por examinar estratégias, métodos e técnicas para garantir o funcionamento eficaz e eficiente de uma organização. Essas ciências abrangem funções cruciais como planeamento estratégico, organização, liderança, gestão de pessoal e controlo. Essas habilidades foram adquiridas ao longo do meu estágio na AFL através do trabalho que me foi entregue de gerir provas e contactar diariamente com clubes. Estas tarefas tornaram-me uma pessoa mais atenta ao detalhe e com um pensamento estratégico capaz de resolver atempadamente problemas.

Apesar de Rofe (2016) destacar a importância das ciências da gestão em examinar estratégias, métodos e técnicas para garantir o funcionamento eficaz e eficiente de uma organização, é crucial questionar se essa abordagem é sempre aplicável e se outras considerações também devem ser levadas em conta. Embora estratégias, métodos e técnicas possam ser ferramentas valiosas para otimizar a eficiência operacional de uma organização, é importante reconhecer que a gestão eficaz também requer habilidades interpessoais, capacidade de adaptação e compreensão das nuances culturais e contextuais. Além disso, uma ênfase excessiva na eficiência pode às vezes negligenciar a

importância da inovação, da criatividade e do desenvolvimento de relacionamentos dentro e fora da organização. Por fim, é importante lembrar que diferentes organizações podem ter necessidades e desafios distintos, o que significa que abordagens de gestão padronizadas podem não ser igualmente eficazes para todas as situações. Portanto, embora as ciências da gestão ofereçam ferramentas valiosas para melhorar o desempenho organizacional, é necessário adotar uma abordagem holística que leve em consideração uma variedade de fatores para garantir o sucesso sustentável da organização.

No ambiente laboral, é crucial adaptarmo-nos ao contexto específico em que estamos inseridos. Neste caso, é essencial considerar o tipo específico de futebol com o qual estamos envolvidos, seja futsal ou *walking football*. Cada modalidade requer diferentes abordagens e comportamentos ao lidar com as questões relacionadas, comprovando o que Pires (2007) destaca. Na rede de clubes filiados à AFL, ainda há vários clubes cujos gestores carecem de competências no uso das novas tecnologias. Concordando com Millar e Doherty (2021), é imperativo que os clubes aprimorem suas competências nessa área, uma vez que atualmente a gestão de praticamente todos os serviços requer o uso da informática. Isso não apenas promoverá uma maior eficiência na prestação de serviços, mas também ajudará os clubes a acompanharem as demandas tecnológicas em constante evolução.

Acredito que a formação na área da gestão do desporto pode permitir aos clubes crescerem e desenvolverem os seus gestores, transformando o que é um desporto amador para um desporto mais profissional e competente. Baker et al., (2016) já defendiam essa afirmação, destacando a importância da formação na gestão do desporto. No entanto, apesar dos avanços na compreensão da necessidade de formação nesta área, continua a ser uma necessidade premente para muitos clubes. Investir na formação dos gestores do desporto pode contribuir significativamente para melhorar a qualidade da gestão, aumentar a eficiência operacional e promover um ambiente mais profissional no desporto amador. Atualmente, apenas clubes com maior nome investem nos seus gestores existindo uma grande discrepância para os restantes.

É crucial que os gestores, sejam das federações, associações ou clubes desportivos, estejam atentos e acompanhem as tendências atuais,

reconhecendo a importância do desporto na sociedade. A fidelização de atletas nas modalidades depende em grande parte da capacidade dos gestores em se adaptarem e responderem às necessidades e expectativas em constante mudança dos praticantes desportivos. Como observado por Cuneen (2004) há vinte anos atrás, e repetido atualmente, essa ideia permanece viva na literatura. Portanto, é essencial que os gestores continuem a reconhecer e agir de acordo com essa necessidade, implementando estratégias e políticas que promovam o crescimento e desenvolvimento sustentável das suas modalidades desportivas. Um exemplo de adaptação foi o surgimento da nova modalidade “*walking football*”, tornou possível existirem inscritos na AFL com mais de 50 anos. É uma modalidade nova que surgiu de acordo com as necessidades que existiam uma vez que Portugal é um país envelhecido sendo uma forma de contestar a pirâmide etária que é uma dificuldade presente nos dias de hoje.

Em relação à participação, serviços e infraestruturas desportivas, Ros-Castello et al. (2019) destacam uma tendência positiva. No entanto, a mera expansão quantitativa de serviços e infraestruturas desportivas pode não necessariamente resultar em uma melhoria na qualidade da experiência desportiva. Enquanto o aumento do número de instalações desportivas e serviços disponíveis pode parecer indicativo de progresso, é fundamental questionar se essa ênfase na quantidade está sendo realizada em detrimento da qualidade. A qualidade da experiência desportiva é influenciada por uma série de fatores, incluindo a manutenção adequada das instalações, a disponibilidade de equipamentos de qualidade, a competência dos instrutores e treinadores, e a segurança dos espaços desportivos. Portanto, simplesmente aumentar o número de instalações sem garantir que esses aspetos fundamentais sejam atendidos pode resultar em uma experiência desportiva abaixo do ideal para os participantes. Em vez de apenas expandir a quantidade de serviços e infraestruturas desportivas, é imperativo que haja um foco igual na melhoria da qualidade para garantir que a participação desportiva seja verdadeiramente enriquecedora e benéfica para todos os envolvidos. Na AFL, essa tendência reflete-se no aumento do número de inscritos, clubes e equipas.

O futebol, tal como definido por Leivas et al. (2015), é tradicionalmente jogado com 11 jogadores, mas na AFL existem outras variantes, como futebol de sete e

futebol de nove. Concordo com o autor sobre o futebol ser um desporto que envolve ações ofensivas, defensivas e de transição. O mesmo autor afirma que é o desporto mais praticado no mundo, em Lisboa podemos afirmar que também é a modalidade mais praticada do distrito. Em contrapartida, as preferências desportivas podem mudar ao longo do tempo devido a uma variedade de fatores, como tendências culturais, mudanças demográficas ou influências externas. Portanto, uma afirmação sobre qual é a modalidade mais praticada deve ser examinada em relação ao contexto temporal e às mudanças nas preferências.

Embora Baker e Esherick (2013) observem o aumento da presença da tecnologia na gestão do desporto, a validade dessa afirmação pode ser questionada sob várias perspetivas. Primeiro, eles não fornecem dados empíricos robustos para apoiar essa observação, levantando dúvidas sobre a base factual de sua conclusão. Além disso, a generalização de suas observações pode ser limitada, dado que as metodologias utilizadas em 2013 podem não refletir as complexas dinâmicas tecnológicas que emergiram na última década. Embora a AFL tenha introduzido a plataforma tecnológica SCORE, ainda há áreas que precisam de melhorias, como a transição de documentos para o formato digital e a redução do uso de cópias físicas.

O departamento da AFL que organiza os seus eventos, é o departamento das organizações. Este departamento está em carregar de inscrever equipas nas provas, de elaborar os calendários de jogos, de realizar os sorteios, de alterar horários, campos e dias sempre que necessário. É o departamento mais prático da associação é o que faz o jogo acontecer. De forma a ser possível essa gestão é utilizada a plataforma SCORE e o excel. Os eventos são organizados sempre de acordo com os RPO e esta é a base de toda a gestão. O contato com os clubes é imprescindível. A organização cuidadosa dos detalhes do jogo é essencial para garantir uma competição bem-sucedida. É necessário ter sempre atenção se os jogos estão sobrepostos, se o campo é apropriado para o jogo em questão, se a informação chegou a todos os clubes e à arbitragem de forma a que não hajam faltas de comparência, é necessário estar atento aos conflitos entre clubes de forma a gerir os mesmos, estar atento às questões legais e regulatórias. Todas essas questões são necessárias serem vistas ao detalhe antes do evento uma vez que basta uma dessas situações falhar para os jogos

serem adiados e para gerar descontentamento por parte dos clubes e muitas vezes para atrasar provas.

Na organização de um evento, considero que meus pontos fortes incluem um planeamento detalhado e uma logística eficiente. Consigo criar planos abrangentes que cobrem todos os aspetos do evento, desde a preparação até a execução. Tenho uma forte gestão de tempo, comprometendo-me com prazos e cronogramas, e sou capaz de adaptar o planeamento conforme necessário para lidar com imprevistos ou mudanças de última hora. Quanto aos meus pontos fracos, reconheço que às vezes posso ter dificuldades na comunicação, especialmente em manter todos os membros da equipa e partes interessadas devidamente informados sobre mudanças e atualizações de última hora. Preciso melhorar a clareza e a frequência da comunicação para evitar mal-entendidos. Também admito que a gestão de crises pode ser um desafio, pois a reação a imprevistos nem sempre é tão rápida e eficaz quanto deveria ser. Por fim, reconheço a necessidade de melhorar a avaliação pós-evento, implementando processos estruturados para análise de resultados e coleta de feedback, o que me permitirá identificar áreas de melhoria para eventos futuros.

Ribeiro e Correia (2022) afirmam que os eventos desportivos são oportunidades planeadas para promover interação positiva entre organizadores e público-alvo, com objetivos específicos. Para aprimorar a gestão da AFL, sugiro implementar mudanças baseadas nas propostas do livro de Ribeiro e Correia (2022), Primeiro, é essencial adotar um planeamento estratégico detalhado, abordando todos os aspetos logísticos e operacionais, incluindo a criação de um cronograma abrangente e a eficiente gestão de recursos. Além disso, a AFL deve focar na gestão de partes interessadas, delimitando e envolvendo todos os participantes relevantes, como clubes, patrocinadores e a comunidade local, estabelecendo canais de comunicação eficazes para garantir cooperação e satisfação. Incorporar práticas sustentáveis é igualmente importante, promovendo ações que minimizem o impacto ambiental e fomentem a inclusão social. A utilização de tecnologias emergentes, como aplicações de gestão e plataformas de transmissão ao vivo, pode melhorar a experiência dos participantes e otimizar as operações. Por fim, é crucial desenvolver estratégias

de marketing robustas, utilizando redes sociais e publicidade digital para atrair um público maior e aumentar o envolvimento nos eventos da AFL.

Realizar o estágio na AFL proporcionou uma série de benefícios valiosos. Primeiramente, ofereceu-me uma oportunidade única de ganhar experiência prática em um ambiente profissional de gestão do desporto. Deu-me a possibilidade de aplicar os conceitos teóricos aprendidos na sala de aula a situações reais, desenvolvendo habilidades práticas e conhecimentos específicos do setor. Além disso, proporcionou uma rede de contatos profissionais significativa, permitindo estabelecer conexões importantes no mundo do desporto. Essas conexões podem abrir portas para futuras oportunidades de emprego ou colaborações profissionais. Por último, o estágio na AFL oferece uma visão abrangente das operações e dinâmicas de uma importante organização do desporto, enriquecendo a compreensão sobre o funcionamento interno do mundo do desporto.

Apesar dos benefícios potenciais, os estágios na AFL também podem apresentar desafios e limitações para os estagiários. Um dos principais desafios pode ser a intensidade e a exigência do ambiente de trabalho. O mundo da gestão do desporto é conhecido por suas demandas rigorosas e ritmo acelerado, o que pode criar pressão adicional sobre os estagiários para entregarem resultados rapidamente. Além disso, a natureza competitiva do setor pode tornar difícil para os estagiários destacarem-se e progredirem em suas carreiras.

Ao longo do meu estágio na AFL, deparei-me com diversos desafios que dificultaram a minha experiência de aprendizagem e crescimento. Um dos principais problemas foi a natureza repetitiva do trabalho. Muitas das tarefas que me foram atribuídas envolviam atividades monótonas e administrativas, com pouca variação ou oportunidade de aplicar a criatividade. Além disso, existiu uma pressão pelo grande número de pessoas envolvidas. Lidar com expectativas elevadas de diversas partes interessadas criava um ambiente de trabalho exigente. Em suma, esses fatores tornaram o estágio uma experiência desafiadora e enriquecedora.

8. ANÁLISE DOS EFEITOS E DAS CONSEQUÊNCIAS DA INTERVENÇÃO

Durante o meu estágio na Associação Futebol de Lisboa, consegui trazer contribuições significativas que acrescentaram valor à intervenção da instituição. Em primeiro lugar, a minha formação em Gestão do Desporto permitiu dar uma nova visão uma vez que a grande maioria dos trabalhadores já são membros da associação há vários anos e a chegada de um novo membro dá sempre a conhecer novos pontos de vista.

Além disso, percebi a necessidade de uma abordagem mais inclusiva para atrair uma variedade maior de participantes. Propus a criação de provas de *Esports*, de forma a promover a inclusão e diversidade dentro da comunidade regional.

Outra contribuição importante foi a apresentação de sugestões de forma a contribuir para o melhor funcionamento dos serviços internos, como as sugestões de melhoria dos RPO na ótica dos trabalhadores.

Durante o processo de intervenção, aprendi valiosas lições sobre trabalho em equipa e gestão de projetos. A colaboração com colegas de diferentes departamentos mostrou-me a importância de uma comunicação clara e eficaz para garantir o alinhamento de objetivos e maximizar a eficiência das iniciativas implementadas.

Uma das lições mais importantes que retirei deste estágio foi a valorização da colaboração entre diferentes partes interessadas. Trabalhar em estreita colaboração com atletas, treinadores, funcionários da associação e membros da comunidade permitiu-me compreender a importância de ouvir diferentes perspetivas e adaptar estratégias para atender às necessidades de todos os envolvidos.

9. LIMITAÇÕES

Quanto às limitações enfrentadas durante o estágio, houve certas restrições que de alguma forma condicionaram a intervenção ao longo do período. Essas limitações impactaram as tarefas desempenhadas e as minhas funções assumidas durante esse tempo.

Devido à experiência dos meus colegas de trabalho, enfrentei algumas dificuldades em acompanhar o processo, pois eles já estavam tão familiarizados e automatizados que, por falta de experiência, eu não conseguia omitir etapas que para mim eram cruciais demorando mais tempo a efetuar as tarefas.

Além disso, o facto de não ser residente em Lisboa e não conhecer o distrito perfeitamente também representou um obstáculo, uma vez que eu não tinha qualquer conhecimento sobre as equipas, as localizações dos clubes e os seus campos de jogo.

Por fim, outra limitação, tem a ver com a formulação dos regulamentos das provas. Considero que são pouco diretos, o que pode dificultar a compreensão e aplicação por parte dos intervenientes.

10. PERSPETIVAS E SUGESTÕES DE MELHORIA

No que toca a sugestões futuras, tenho algumas recomendações tanto para ideias futuras que seriam possíveis de aplicar no contexto laboral como a futuros estagiários no mesmo contexto que o meu. Todas as sugestões são baseadas de acordo com a minha experiência ao longo do estágio.

Para futuros estagiários no mesmo contexto que o meu sugiro que demonstre interesse em várias áreas de atuação, uma vez que a AFL oferece uma variedade de oportunidades de estágio em diversas áreas e acredito que aproveitar a diversidade seja benéfico para o estagiário de forma a descobrir onde se consegue encaixar melhor. Aproveitar as oportunidades de *networking* e estar aberto a conhecer pessoas de diferentes áreas dentro da AFL é uma oportunidade de estabelecer contactos.

Relativamente, às minhas propostas no que diz respeito à entidade foi me possível observar que a AFL apresenta oportunidades significativas de promover o bem-estar dos funcionários. Uma sugestão visível seria a implementação de iniciativas voltadas para a melhoria do ambiente laboral, como a introdução de maior flexibilidade nos horários de trabalho, permitindo aos colaboradores uma melhor conciliação entre vida profissional e pessoal. Além disso, a criação de programas de atividade física poderia contribuir para o aumento da satisfação e produtividade dos funcionários.

Uma abordagem para otimizar processos seria sugerir maneiras de simplificá-los e torná-los mais eficientes. Por exemplo, a implementação de assinaturas digitais, essa implementação, pode reduzir significativamente o tempo necessário para obter aprovações e autorizações, além de eliminar a necessidade de documentos físicos, o que pode ser mais ambientalmente amigável e seguro. A proibição de documentos manuscritos também pode ajudar a minimizar erros de interpretação e perdas de documentos, aumentando a confiabilidade e a precisão dos processos. Além disso, a padronização de processos e a implementação de sistemas de monitoramento poderiam contribuir para melhorar a qualidade e a consistência das operações, isto permite que a empresa acompanhe o progresso dos processos em tempo real,

identificando áreas de melhoria e intervindo rapidamente quando necessário para garantir que os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente.

Essas sugestões não apenas simplificam os processos, mas também promovem uma cultura de inovação e melhoria contínua dentro da organização, o que pode resultar em benefícios significativos, como redução de custos, aumento da produtividade e melhor satisfação dos envolvidos.

Durante minha experiência de estágio, identifiquei alguns desafios relacionados à comunicação interna dentro da empresa, como as dificuldades de colaboração entre departamentos. Uma sugestão para abordar esses problemas seria a implementação de ferramentas de comunicação interna, como plataformas de mensagens instantâneas ou intranets corporativas, que facilitam a troca de informações e o compartilhamento de recursos entre os funcionários. Além disso, a realização de reuniões regulares entre os diferentes setores e equipas poderia promover um ambiente mais colaborativo e alinhar os objetivos e prioridades de cada departamento. Essas iniciativas não só melhorariam a eficiência das operações internas, mas também fortaleceriam a cultura organizacional.

Acredito que utilizar a plataforma SCORE para realizar os pedidos de alteração de jogos iria tornar o processo mais transparente e iram ser retiradas as frequentes dúvidas por parte dos clubes relativamente aos prazos e às taxas.

A criação da modalidade de *Esporst* na associação seria inovador, abrangendo mais inscritos na associação e torná-la mais inclusiva e diversificada.

Na minha ótica, a alteração de jogos 5 dias antes da data do jogo não deveria ser permitida (salvo casos excepcionais, tal como razões de policiamento) uma vez que complica o trabalho dos serviços e devido à falta de árbitros, esta é a razão que muitas vezes não existe árbitros para cobrir os jogos por serem nomeados em cima da hora.

REFERÊNCIAS

- Associação Futebol de Lisboa (2023) Estatutos. Consultado a 20 de março de 2024. <https://afl.pt/documentos/estatutos/>
- Augusto, P. M. C. (2015). *Perfil dos dirigentes desportivos de futebol não profissional: um estudo de caso sobre os dirigentes desportivos do distrito de lisboa* [Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/8643>
- Baker, B. J., Zhou, X., Pizzo, A. D., Du, J., & Funk, D. C. (2017). Collaborative self-study: Lessons from a study of wearable fitness technology and physical activity. *Sport management review*, 20(1), 114-127. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.10.008>
- Baker, R. E., & Esherick, C. (2013). *Fundamentals of sport management*. Human Kinetics. ISBN: 9780736091084
- Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B., & Ferkins, L. (2018). Reimagining leadership in sport management: Lessons from the social construction of leadership. *Journal of Sport Management*, 32(2), 170-182. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0210>
- Bilohur, V. (2018). Concept of sports management and activity in the context of educational paradigm. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*, 74, 95-109. <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2018.149658>
- Biscaia, R., & Correia, A. (Eds.) (2019). *Gestão do Desporto. Compreender para Gerir*. (1ª ed.) Edições FMH. ISBN: 9789727352364
- Bizarro, V. L. T. (2015). *Gestão de eventos-ferramenta de comunicação para as marcas: um estudo de caso de fatores de dificuldade e de sucesso* [Doctoral dissertation, Politécnico de Lisboa] Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/6567>
- Borges, M. J. (2011). *Secretariado: uma visão prática*. ETEP - Edições Técnicas e Profissionais. ISBN: 9789728480370
- Calabuig, F.; Quintanilla, I.; Mundana, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: Diferencias según instalación, género, edad y tipo de

- usuario en servicios náuticos. *International Journal of Computer Science in Sport*, 10(10):25-43. <https://doi.org/10.5232/ricyde2008.01003>
- Capinussú, J. M. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1(1), 85-94.
- Carta Europeia do Desporto. (1992). In *7ª Conferência Europeia* (Vol. 14). Disponível em: www.coe.int. (Consultado a 09 fevereiro de 2024).
- Casper, M., & Pfahl, E.M. (2015). *Teaching sport management and natural environment*. Routledge. ISBN: 9780415715423
- Castelo, J. (2004). *Futebol: A organização dinâmica do jogo*. Edições Universitárias Lusófonas. ISBN: 9789728881627
- Ceitill, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª ed.). Edições Sílabo. ISBN: 9789726188346
- Chirilă, D., & Chirilă, M. (2015). Overview in sport management jobs. *Lucrări Științifice Management Agricol*, 17(2), 29.
- Confederação do Desporto de Portugal (2001). *A CDP e as Federações Desportivas*. Consultado a 05 de março de 2024. <https://www.cdp.pt/pt/>
- Constituição da República Portuguesa – CRP. (1976) Diário da República n.º 86/1976, Série I Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-48340975>
- Constituição da República Portuguesa. (1976). Diário da República: n.º 86/1976, Série I. Disponível em: www.dre.pt (Consultado a 05 de março de 2024).
- Coubertin, P. (1934) L'Olympisme à l'école. Il faut l'encourager., *La Revue Sportive Illustrée*, 30, 2-28.
- Cuneen, J. (2004). Managing program excellence during our transition from potential to merit. *Journal of Sport Management*, 18(1), 1-12. <https://doi.org/10.1123/jsm.18.1.1>
- Cunha, L. (2003). *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. (pg. 29). Edição FMH-ULisboa. <https://doi.org/10.13140/2.1.2232.9603>

- De Haan, D., & Sherry, E. (2012). Internationalisation of the sport management curriculum: Academic and student reflections. *Journal of Studies in International Education*, 16(1), 24-39.
<https://doi.org/10.1177/1028315311403487>
- Decreto-Lei 248-B/2008 de 31 de dezembro. (2008). Diário da República, 1.^a série — N.º 252. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/248-b-2008-243744N>
Consultado em 05/03/2024.
- Decreto-Lei n.º 10/2009, Regime jurídico do seguro desportivo obrigatório. (2009). Diário da República, n.º 7/2009, Série I. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2009-66413575-66413678>
- Decreto-Lei n.º 345/99, de 27 de agosto. (1999) Diário da República n.º 200/1999, Série I-A Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/345-1999-533781>
- Despacho nº 25 357/2006, de 13 de Dezembro. (2006). Diário da República - 2.^a Serie, nº 238. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/204007/despacho-25357-2006-de-13-de-dezembro>
- Diário da República, n.º 264/1983, Série II. (1983). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/diario-republica/264-1983-732778>
- Doherty, A., & Cuskelly, G. (2020). Organizational capacity and performance of community sport clubs. *Journal of Sport Management*. 34(3), 240-259.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0098>
- Federação Portuguesa de Futebol (2024) *Órgãos Sociais* Consultado a 03 de março de 2024. Disponível em: <https://www.fpf.pt>
- Fernandes, J. (2003). *O associativismo do país: no limiar da virtualidade?* Lisboa: Ministério da Educação, 64-147.
- Funk, D. C. (2019). Spreading research uncomfortably slow: Insight for emerging sport management scholars. *Journal of Sport Management*, 33(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0315>

- Ginting, S. L. B. (2023). A Computational Bibliometric Analysis of Esport Management using vosviewer. *International Journal of Informatics, Information System and Computer Engineering*, 4(1), 31-48. <https://doi.org/10.34010/injiiscom.v4i1.9570>
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315733371>
- Instituto Nacional de Estatística (2021) *Censos*. Consultado a 06 de março de 2024. <https://censos.ine.pt/>
- Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (2024). *Missão e Atribuições*. Consultado a 12 de março de 2024. [https://ipdj.gov.pt/missão-e-atribuições](https://ipdj.gov.pt/missao-e-atribuicoes)
- International Monetary Fund Research Department (2006). *The globalization of labor: World Economic Outlook Spillovers and Cycles in the Global Economy*. Consultado a 20 de março de 2024. <https://www.imf.org/>
- Januário, C. (2010). Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da área metropolitana do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 9(2), 26-35. <https://doi.org/10.5628/rpcd.09.02S1.26>
- Jovanova-Simeva, V. (2015). The connection between top managers education and their successful sport clubs management. *Research in Kinesiology*, 43(1), 11-15. <https://www.kines.umich.edu/research>
- Juravich, M. F. (2012). *Examining generais managers in the North American professional sport context: Upper echelons and logics of action as determinants of performance* [Doctoral dissertation, University of Michigan] University of Michigan Library <https://hdl.handle.net/2027.42/96029>
- Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2010). The meaning and measurement of a sport event experience among active sport tourists. *Journal of sport management*, 24(5), 544-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.5.544>


- Kwon, H. H., Trail, G., & James, J. D. (2007). The mediating role of perceived value: Team identification and purchase intention of team-licensed apparel. *Journal of Sport Management*, 21(4), 540-554. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.4.540>
- Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de Agosto. (2005). Diário da República n.º 155/2005, Série I-A, Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei-constitucional/1-2005-243729>
- Lei n.º 5/2007, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. (2007) Diário da República, n.º 11/2007, Série I Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-58896796>
- Lei nº 73/2013, de 3 de setembro. (2013) Diário da República n.º 169/2013, Série I. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2013-105795409>
- Lei nº 75/2013, de 12 de setembro. (2013). Diário da República n.º 176/2013, Série I Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/75-2013-500023>
- Leivas, F. B., de Souza Sobrinho, A. E. P., & da Silva, M. C. (2015). E aí treinador, o que é o futebol? *Bibliotecária Patrícia de Borba Pereira*, 74.
- Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto*. Instituto Português do Desporto e da Juventude <https://ipdj.gov.pt/manuais-de-apoio-cursos-de-treinadores>
- Lopes, J. S. C. (2000). *Caracterização da participação e procura desportiva: Contributo para o conhecimento e análise estratégica do sistema desportivo do concelho da Póvoa de Varzim*. [Doctoral dissertation, Universidade do Porto] Repositório Aberto U.Porto <https://hdl.handle.net/10216/1012>
- Maneja (2023) *Gestão de Correspondências: Como otimizar processos e reduzir custos*. <https://www.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-de-correspond%C3%A2ncias-como-otimizar-processos-e-reduzir/>
- Marivoet, S. (1998). Tempos e espaços de realização humana no contexto das novas necessidades sociais. *Revista Horizonte*, 14(81), 8-11.

- Masteroffice (2022, agosto 30) *Como funciona a gestão de correspondências*
<https://www.masteroffice.com.br/blog/como-funciona-a-gestao-de-correspondencias>
- Millar, P., & Doherty, A. (2021). Readiness to build capacity in community sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, 26(1-2), 22-40.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1763830>
- Miragaia, D. A., & Soares, J. A. (2017). Higher education in sport management: A systematic review of research topics and trends. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 21(1), 101-116.
<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.09.001>
- Miranda, Y. de H. B, Barros, M. A., Silva, V. H. R., Correia Figueirêdo, J. de M., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática*, 20(3). <https://doi.org/10.5216/rpp.v20i3.44154>
- Moreno, F. C., Pardo, I. Q., & Gómez, J. M. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: Diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 4(10), 25-43. <https://doi.org/10.5232/ricyde2008.01003>
- Muniz, M., & Flamand, T. (2023). Sports analytics for balanced team-building decisions. *Journal of the Operational Research Society*, 74(8), 1892-1909.
<https://doi.org/10.1080/01605682.2022.2118634>
- Nunes, M. (2017). O valor económico do futebol distrital. *Gráfica da Batalha*, 1-39.
- Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795-826. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00650-5>
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do desporto-O jogo de Zeus*. Porto Editora. ISBN: 9789720041517

- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 557–565. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.557>
- Rial, B. M (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (410), 41–55. <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i410.100>
- Ribeiro, T., & Correia, A. (2022). *Gestão de eventos de desporto: Um guia para a gestão* (1ª ed.). Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda. <https://doi.org/10.34623/pwxr-vj93>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Roche, F. P. (2002). *Gestão desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas* (2º ed.). Artmed. ISBN: 853630006X
- Rofe, J. S. (2016). Sport and diplomacy: A global diplomacy framework. *Diplomacy & statecraft*, 27(2), 212-230, <https://doi.org/10.1080/09592296.2016.1169785>
- Ros-Castello, P., Calabuig Moreno, F., & Gómez Tafalla, A. M. (2019). Perfil del usuario de la fundación deportiva municipal de valencia y sus hábitos de práctica deportiva. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 8(1), 17–22. <https://doi.org/10.6018/sportk.362271>
- Roser, M., & Ortiz-Ospina, E. (2018). Global rise of education. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/>
- Salgado-Barandela, J., Barajas, Ángel, Sánchez-Fernández, P., Gambau, V., & Silva, R. (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (424), 45–56. <https://doi.org/10.55166/reefd.vi424.722>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing leisure*, 16(2), 108-127, <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>

- Silva Piñeiro, R. (2020). Preferencias de formación continua entre los Titulados Universitarios en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en activo en Galicia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 27–38. <https://doi.org/10.6018/sportk.431091>
- Smith, A., & Stewart, B., 1946. (1999). *Sports management: A guide to professional*. Allen e Unwin. ISBN: 1864487518
- Soares, J. P., Antunes H. R. L., Bárbara A., E., C., & Saldanha P. (2016). O interesse público do desporto das organizações desportivas sem fins lucrativos que são apoiadas pela administração pública. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 30(3), 675-688. <https://doi.org/10.1590/1807-55092016000300675>
- Sotomayor, A., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2021). *Princípios de gestão das organizações* (4ª ed.). Rei dos livros ISBN: 9789895650392
- Sousa, J. (1986). Para o conhecimento do associativismo desportivo em Portugal: *estudo sociológico das coletividades desportivas no quadro do desporto federado*. Tese de doutoramento. Lisboa: ISEF
- Stokes, P., & Oiry, E. (2012) An evaluation of the use of competencies in human resource development: A historical and contemporary recontextualisation. *EuroMed Journal of Business*, 7(1), 423. <https://doi.org/10.1108/14502191211225356>
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (2ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315881881>
- Tenreiro, F. (1997). O Financiamento da Atividade Desportiva. *Revista Horizonte*, 3-6.

Anexos 1 - Modelo 2



MODELO 2 - ÉPOCA DE 20 /

Associação de Futebol

Futebol

Futsal

Masculino

Feminino

JOGADOR(A) AMADOR
BOLETIM DE:

<input type="checkbox"/> Primeira Inscrição*	<input type="checkbox"/> Inscrição c/ Transferência Nacional	Nº de Licença da FPF
<input type="checkbox"/> Revalidação de Inscrição	<input type="checkbox"/> Inscrição c/ Transferência Internacional	Código de Operação

IDENTIFICAÇÃO DO(A) JOGADOR(A)

Nome

Data Nasc. / / Dia Mês Ano

Doc. de Identificação / Letras / / Números

Check digit nº de identificação civil País de Nasc. Código Nacionalidade Código

Email Telefone

Estaduto perante a FPF (2)

(1) / NIC - Bilhete de identidade ou cartão de cidadão PAS - Passaporte AR - Autorização de residência	CR - Cartão de residência TR - Título de residência	(2) / Português Estrangeiro União Europeia Estatuto Geral de Igualdade
--	--	--

CATEGORIA

01 Sênior

03 Júnior A

05 Júnior B

07 Júnior C

09 Júnior D

12 Benjamin

15 Traquina

17 Potiz

*** DECLARAÇÃO DOS INTERVENIENTES**

O(a) jogador(a) nunca esteve inscrito(a) em clube do seu país de procedência ou outro. Prestar fidedigna declaração constatada infração disciplinar punível nos termos do Regulamento Disciplinar da FPF em vigor.

NOTIFICAÇÃO DE PRIVACIDADE

*Os dados pessoais recolhidos neste formulário serão tratados pela Associação Distrital e Regional de Futebol e/ou pelos Clubes, para efeitos de inscrição em competições desportivas organizadas pela FPF ou por si delegadas. Poderá ocorrer, a qualquer momento, o direito de acesso, retificação, anulação, oposição ou abstração dos seus dados pessoais, nos casos legalmente admitidos, incluindo a revogação do consentimento, quando haja lugar. Para tal, deverá enviar um pedido à respetiva Associação e/ou Clube através do serviço de comunicação, seleccionando o assunto "Dados Pessoais". A recolha e processamento dos dados pessoais não ocorre à luz finalidades acima referidas, que englobam para além da obrigação legal de identificação do atleta para efeitos de participação em competições desportivas, o processamento automático de dados, incluindo a definição de perfil, para efeitos de tomada de decisões que fomentem o desenvolvimento da atividade física e do desporto, e a sua publicação no portal da FPF para arquivo de interesse público. O não fornecimento destes dados inviabiliza a inscrição na respetiva competição desportiva. Os seus dados pessoais não serão partilhados com Terceiros, a não ser mediante o seu consentimento ou do seu representante legal, ou quando exigido por lei ou para responder ao processo legal. Para obter mais informações, consulte a política de privacidade da FPF (<http://www.fpf.pt/pt/>) e brevemente a dos Clubes e/ou Associações.

Fui notificado da política de privacidade

Sim Não

Autorizo que a FPF possa processar os meus dados para efeitos de envio de comunicações personalizadas, sobre todas as suas atividades, tanto por meios eletrónicos como telefónicos.

Sim Não

CLUBE EM QUE SE INSCREVE Código do clube NOME

<p style="text-align: center; font-size: x-small;">Assinaturas (conforme documento de identificação)</p> <p>Jogador(a) <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Diretores do clube <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">Data de subscrição da inscrição <input style="width: 20px;" type="text"/> / <input style="width: 20px;" type="text"/> / <input style="width: 20px;" type="text"/></p>	<p>Carimbo ou selo branco do clube</p>
---	--

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

fpf.pt

DECLARAÇÃO DO REPRESENTANTE LEGAL (PAI, MÃE OU TUTOR) DO(A) JOGADOR(A) MENOR DE IDADE

Eu _____, representante legal do(a) jogador(a) acima identificado(a), titular do _____ (documento de identificação) cuja cópia em anexo, com o número _____, válido até ____/____/____, autorizo a inscrição do(a) jogador(a) por este Clube, na presente época, e o tratamento dos seus dados pessoais para efeitos da participação em competições desportivas organizadas pela FPF ou por si delegadas.

Autorizo ainda que o(a) jogador(a) seja submetido(a) a controlos de dopagem em competição e fora da competição, nos termos da Lei Antidopagem no Desporto em vigor.

Assinatura _____

A PREENCHER PELA ASSOCIAÇÃO

Reconhecemos as assinaturas supra por semelhança com as dos documentos de identificação

Assinatura e carimbo ou selo branco da associação

Emite em ____/____/____

Registada na aplicação em

____/____/____

Assinatura

Anexos 2 - Modelo 12



Associação de Futebol de Lisboa

Instituição de utilidade Pública

CÓDIGO 0

CLUBE

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

PARTICIPAÇÃO EM JOGOS DE CATEGORIA SUPERIOR

FUTEBOL DE SETE E FUTSAL

Eu,

portador do com o nº

válido até (Anexar cópia do documento)

encarregado de educação do jogador:

portador do com o nº

válido até

Benjamim

Com categoria de: Traquina

Petiz

,tendo tomado total conhecimento do disposto no Regulamento do Estatuto da Categoria, da Inscrição e Transferência de Jogadores, em vigor, especialmente os seus artigos 7º e 8º, declara que assume toda a responsabilidade civil e criminal pela utilização do seu educando, em jogos da categoria imediatamente superior de Futebol de Sete e de Futsal, após comprovada autorização médica, abdicando de exigir qualquer pedido de indemnização à Federação Portuguesa de Futebol e à Associação de Futebol de Lisboa por qualquer ocorrência que decorra dessa utilização, na época desportiva 2018 / 2019.

Assinatura (Conforme documento de identificação)

Lisboa,

Anexos 3 - Exame Médico Desportivo

EXAME MÉDICO DESPORTIVO

PARA A RECEÇÃO OU ASSOCIAÇÃO

DATA _____

NOME _____

C.C. _____

D. NASCIMENTO _____ NACIONALIDADE _____

MORADA _____

C. POSTAL _____ LOCALIDADE _____ TEL _____

CLUBE _____ MODALIDADE _____ ESCALÃO _____

NOME/MÉDICO _____

COLAR VINHETA DO MÉDICO
OU
CARIMBO DA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
MEDICINA DESPORTIVA

DECLARAÇÃO MÉDICA

APRESENTA CONTRAINDICAÇÕES PARA A PRÁTICA
DA MODALIDADE

NÃO APRESENTA CONTRAINDICAÇÕES PARA A
PRÁTICA DA MODALIDADE COM / SEM RESTRIÇÕES

QUAIS _____

ASSINATURA DO MÉDICO _____

CIDULA PROFISSIONAL Nº _____

------(DESTACAR PELO PICOTADO)-----

PARA O ATLETA, PODE SER DETALHADO O QUOTIDIANO PARA ARQUIVO MÉDICO

DATA _____

NOME _____

C.C. _____

CLUBE _____ MODALIDADE _____ ESCALÃO _____

NOME/MÉDICO _____

DECISÃO MÉDICA

APRESENTA CONTRAINDICAÇÕES PARA A PRÁTICA
DA MODALIDADE

NÃO APRESENTA CONTRAINDICAÇÕES PARA A
PRÁTICA DA MODALIDADE COM / SEM RESTRIÇÕES

QUAIS _____

ASSINATURA DO MÉDICO _____

CIDULA PROFISSIONAL Nº _____

1. DECLARAÇÕES PESSOAIS (a preencher exclusivamente pelo atleta ou Encarregado de Educação)

	SIM	NÃO	ANO
1. Esteve internado no Hospital ou Clínica?			
2. Foi operado?			
3. Surtos de convulsões? Epilepsia?			
4. Teve alguma lesão no desporto?			
5. Hábitos alcohólicos / tabágicos?			
6. Consome narcóticos, estimulantes? (ou outras substâncias)			
7. Toma regularmente algum medicamento?			
8. Doenças alérgicas?			
9. Asma, pneumonias, tuberculose? (outras doenças pulmonares)			
10. Doenças do aparelho digestivo?			
11. Doenças do coração?			
12. Doenças renais?			
13. Doenças ósseas (coluna ou articulações)?			
14. Diabetes			
15. Doenças do sangue?			
16. Doenças mentais?			
17. Doenças da pele?			
18. Teve alguma doença aqui não mencionada?			
19. Já fez um exame médico desportivo?			
20. Resultado do exame anterior:			

Confirme as declarações por mim efetuadas.

Data _____

Assinatura (o próprio, com idade igual ou superior a 18 anos, ou Encarregado de Educação)

