



A intervenção da gestora do desporto no futebol profissional
Relatório de Estágio Profissionalizante realizado na Futebol Clube Vizela,
Futebol SAD

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado
à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto,
com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão
Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei n.º 74/2006,
de 24 de março, na versão da última alteração
do Decreto-Lei n.º 13/2022, de 12 de janeiro.

Orientadora: Prof^a Doutora Maria José Carvalho

Supervisor: Dr. José Marinho

Ana Lúcia Nunes

Lousada, 2023

Ficha de catalogação: Nunes, A. L. S. (2023). *A intervenção da gestora do desporto no futebol profissional. Relatório de estágio profissionalizante realizado na Futebol Clube Vizela, Futebol SAD*. Vizela: A. Nunes. Relatório de estágio profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO; FUTEBOL CLUBE VIZELA, FUTEBOL SAD; FUTEBOL PROFISSIONAL; GESTORA DO DESPORTO.

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio é apenas o fruto de um trabalho desenvolvido ao longo de anos e sempre suportado por pessoas fantásticas sem as quais nunca teria feito este caminho de uma forma tão feliz e gratificante como realmente fiz. Tenho a plena noção que sozinha a conquista destes objetivos não teria o mesmo sabor e significado e não teria decorrido da mesma forma, assim, quero agradecer desde já a todas as pessoas, familiares e amigos que percorreram de mãos dadas comigo esta caminhada.

Um agradecimento especial e enorme aos meus pais e irmã por estarem sempre presentes e, apesar de eu não estar tão presente quanto eles gostariam que estivesse, nunca deixarem o meu lado, indicarem-me qual o melhor caminho a seguir e apoiarem-me em todas as decisões que fui tomando ao longo da minha vida, nunca duvidando de mim, nem das minhas capacidades.

Um agradecimento à minha orientadora, Prof.^a Doutora Maria José Carvalho, que se tornou um exemplo a seguir desde que assisti à sua primeira aula e a quem agradeço a sua orientação e disponibilidade para me apoiar na realização deste relatório, e à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto por se tornar uma segunda casa e proporcionar-me condições para aprender e evoluir com os melhores docentes, de uma forma progressiva e gratificante.

Um especial reconhecimento a todos os meus amigos que foram um escape e um apoio fundamental no decorrer destes meses divididos entre estágio, trabalho e atletismo.

E por último, mas de longe não o menos importante, um enorme obrigada a toda a estrutura da Futebol Clube Vizela, Futebol SAD, desde os diferentes departamentos, equipa técnica, jogadores e staff, por me terem recebido de braços abertos e por me terem acolhido de uma forma especial, fazendo-me perceber que estava no sítio certo e que todo o caminho seria recompensado. Levo-os a todos comigo.

O meu agradecimento a todos os que fizeram parte desta aventura e que tornaram este momento possível.

*'Aqueles que passam por nós não vão sós.
Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.'*

Antoine de Saint-Exupéry

Índice geral

Agradecimentos	III
Índice de Anexos	VII
Resumo	IX
Abstract	XI
Lista de Abreviaturas	XIII
Introdução	1
1.1 Identificação do local de realização do estágio profissionalizante	4
1.2 Caracterização geral do estágio profissionalizante	4
1.3 Estrutura do relatório de estágio profissionalizante	5
1.4 Motivações, objetivos e finalidade do estágio profissionalizante	5
Capítulo 2_Enquadramento Conceptual	10
2.1 Gestão	12
2.2 Gestão do Desporto	13
2.3 Gestor do desporto	17
2.4 Gestão do desporto no futebol	21
2.5 Sociedades Anónimas Desportivas	25
Capítulo 3_Caracterização da Entidade Acolhedora	30
3.1 Caracterização do Futebol Clube Vizela	32
3.2 Modalidades	35
3.3 Estrutura do Futebol Clube Vizela	36
3.4 Estrutura do Futebol Clube Vizela, Futebol SAD	37
Capítulo 4_Realização da Prática Profissional	41
4.1 Principais objetivos	43
4.2 Descrição das funções	43
4.2.1 Função Administrativa	44
4.2.2 Função Desportiva	47
4.2.3 Função Operacional	48
4.2.4 Função de Assistência	54
Capítulo 5_Reflexão crítica e competências adquiridas	57
Considerações finais e perspetivas futuras	63
Referências Bibliográficas	67

Índice de anexos

Anexo I- Exemplar de uma ata	XVI
Anexo II- Modelo J	XVII
Anexo III- Documento Organização de Jogo	XVIII
Anexo IV- Plano de atividades	XIX
Anexo V- Análise jogos época 2021/2022	XX
Anexo VI- Análise venda lugares anuais	XX
Anexo VII- Manual de Apoio ao Visitante	XXI
Anexo VIII- Alterações Ficha Técnica	XXI
Anexo IX- Guião speaker	XXII
Anexo X- Mapa de férias 2023	XXIII
Anexo XI- Calendário de parede	XXIV
Anexo XII- Passos e formas de reduzir a pegada ambiental- Responsabilidade Social	XXIV
Anexo XIII- Plano de recrutamento de voluntários FC Vizela	XXV
Anexo XIV- Cover para as capas de arquivo do FC Vizela	XXVI
Anexo XV- Menu inicial SmartArena- Gestão de associados	XXVII
Anexo XVI- Menu inicial SmartArena- Bilheteira	XXVII
Anexo XVII- Portal Liga Portugal	XXVIII
Anexo XVIII-Zoho	XXVIII

Resumo

O presente relatório de estágio é fruto da realização do estágio profissionalizante, desenvolvido com o intento de obter o grau de mestre a ser outorgado pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do 2º ano do 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva.

O estágio profissionalizante foi realizado na Futebol Clube Vizela, Futebol SAD, decorrendo entre outubro de 2022 e fevereiro de 2023, perfazendo um total de 5 meses.

A estruturação deste relatório de estágio descreve o enquadramento em que me encontrava inserida, assim como o plano de estágio. Além do mais está incluída uma revisão da literatura acerca das áreas conceptuais relacionadas com as funções desenvolvidas no decorrer do estágio, assim como a descrição da entidade onde este foi realizado. Subsequentemente são apresentadas e descritas todas as funções desempenhadas, é expressa uma reflexão crítica sobre o desenrolar do estágio, bem como das competências adquiridas com a realização do estágio. Por último encontram-se expressas as conclusões e perspetivas futuras.

O estágio foi desempenhando em conjunto com os diferentes departamentos da estrutura da Futebol Clube Vizela, Futebol SAD, mas maioritariamente com o departamento de operações, existindo uma consolidação de conhecimentos teóricos com as capacidades adquiridas e desenvolvidas, com o contínuo desempenhar de funções.

A realização do estágio profissionalizante, assim como deste relatório, foi bastante benéfico para a minha evolução tanto pessoal como profissional, permitindo-me entender de uma forma mais concreta as funções do gestor do desporto e o seu papel relevante na estrutura organizacional de uma entidade.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO; FUTEBOL CLUBE VIZELA, FUTEBOL SAD; FUTEBOL PROFISSIONAL; GESTORA DO DESPORTO.

Abstract

This internship report is the result of a professional internship, developed with the aim of obtaining a master's degree by the Faculty of Sports of the University of Porto, within the scope of the 2nd year of the 2nd cycle of studies in Sports Management.

The professional internship was carried out at Futebol Clube Vizela, Futebol SAD, taking place between October 2022 and February 2023, for a total of 5 months.

The structure of this internship report describes the framework in which I was inserted, as well as the internship plan. In addition, a literature review is included about the conceptual areas related to the functions developed during the internship, as well as a description of the entity where it was carried out. Subsequently, all functions performed are presented and described, a critical reflection about the course of the internship is expressed, as well as about the skills acquired during the internship. Finally the conclusions and future perspectives are expressed.

The internship was developed with the different departments of the structure of Futebol Clube Vizela, Futebol SAD, but mostly with the operations department, with a consolidation of theoretical knowledge with the acquired and developed skills, with the continuous performance of functions.

Carrying out the professional internship as well as this report was very beneficial for my evolution, both personally and professionally, allowing me to understand in a more factual way the functions of the sports manager and his relevant role in the organizational structure of an entity.

Key-words: SPORTS MANAGEMENT; FUTEBOL CLUBE VIZELA, FUTEBOL SAD; PROFESSIONAL FOOTBALL; SPORTS MANAGER.

Lista de Abreviaturas

EUA- Estados Unidos da América

FC Vizela- Futebol Clube Vizela

FPF- Federação Portuguesa de Futebol

MAV- Manual de Apoio ao Visitante

MDS- *Match Day Sponsor*

OLA- Oficial de Ligação aos Adeptos

SAD- Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ- Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

UEFA- *United European Football Association*

UNESCO- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

ZCEAP- Zona com Condições Especiais de Acesso e Permanência

Introdução

O desporto é uma manifestação social e económica que se encontra em constante progressão e que contribui para a evolução e envolvimento da sociedade (Europeia, 2007); é também um elo entre esta e outras manifestações do contemporâneo, tais como a economia e a política.

O desporto engloba todas as formas de desporto, desde o desporto de recreação, o desporto profissional, o desporto com vista à promoção de um melhor quadro de saúde e ambiente de vida e o desporto de alto rendimento e competição (Meirim, 2004). Este último, segundo a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) (2018) mesmo durante a sua manifestação em forma de espetáculo, deve permanecer e seguir o ideal olímpico, ao serviço do desporto educativo, devendo estar livre de qualquer influência de interesses comerciais baseados na obtenção de lucros; contudo a realidade é de certa forma díspar desta afirmação. No quadro da sociedade atual e integrada, o desporto é um fator cultural e popular de grande relevo, pelo que deve ser integrado na progressão económica e social dos países, devendo ser considerado como um meio de promoção da economia dos próprios países, das regiões e das próprias cidades. O desporto é assim uma das vertentes mais fortes da cultura popular, representando um conjunto de valores ímpares, não podendo deixar de estar perfeitamente integrado no processo de desenvolvimento económico e social dos países (Pires et al., 2004).

Segundo Pires et. al (2004), a situação desportiva é a noção originária do processo de gestão do desporto, que permite conhecer, estudar e interpretar o estado de um dado âmbito desportivo. O interesse primordial da compreensão da situação desportiva deve-se ao facto deste conceito ser a base de sustentação de políticas e de projetos desportivos, já que é a partir deste diagnóstico que se pode desencadear um processo de tomada de decisão quanto ao futuro, quer ele diga respeito a um estabelecimento de ensino, um clube, uma federação, uma organização não governamental, uma empresa desportiva ou ao próprio país.

Assim sendo o desporto, como o fenómeno de progressivo desenvolvimento que é, é expectável que cada vez mais sejam incorporadas técnicas, ferramentas e métodos, que contribuam e facilitem esta progressão, surgindo assim a incorporação da gestão no mundo do desporto.

A gestão no desporto, como Retar et al. (2015) descreve, “pode ser reconhecida como a aquisição e coordenação dinâmica dos recursos necessários à concretização da missão das organizações desportivas, em que os gestores tomam decisões e responsabilidades sobre as mesmas”, assim sendo, a gestão desportiva tem como objetivo primário permitir ao clube, organização ou entidade em questão, que mantenha, ou aumente até, os níveis de competitividade e eficiência nos projetos em que se encontram envolvidos. Deste modo a implementação da gestão do desporto, assim como do gestor do desporto, tornam-se passos inevitáveis a serem tomados nas entidades desportivas e clubes, pois são um meio de facilitação e melhoramento do trabalho e das capacidades destes enquanto organizações.

Posto isto, a introdução de gestores do desporto no desporto e, mais especificamente, nos clubes de primeira liga de futebol torna-se cada vez mais imprescindível.

1.1 Identificação do local de realização do estágio profissionalizante

O estágio realizou-se na entidade Futebol Clube Vizela, Futebol SAD (FC Vizela, Futebol SAD), acompanhando mais concretamente a equipa sénior e os departamentos a si inerentes. A FC Vizela, Futebol SAD e o Futebol Clube Vizela (FC Vizela) são duas entidades distintas e autónomas, contudo trabalham em muitos setores da atividade de forma conjunta em prol do mesmo objetivo, elevar e dignificar o nome do FC Vizela ao máximo, embora durante o período do estágio profissionalizante, apenas desempenhei funções na e para a SAD.

Relativamente às condições disponibilizadas por parte da SAD para a realização do estágio, estas foram de alto nível, pois trata-se de um clube de primeira liga-Liga Portugal Bwin- e que apesar de estar apenas na sua segunda época na mais alta competição de futebol do país, apresenta um contexto de trabalho de excelente qualidade, desde as instalações, aos colegas de trabalho e às experiências oferecidas a nível de trabalho.

1.2 Caracterização geral do estágio profissionalizante

O estágio decorreu ao longo de 5 meses, desde outubro de 2022 a fevereiro de 2023, perfazendo um total de 532 horas. Estas horas distribuíram-

se de segunda a sexta-feira, mais fim de semana, na eventualidade da jornada da Liga Portugal Bwin, ou da Taça da Liga e da Taça de Portugal, decorrerem nesses dias.

Ao longo de todo o estágio foram executadas funções e atividades diretamente relacionadas com a estrutura da SAD, ou seja, atividades intrínsecas às funções de um gestor de desporto que poderemos exemplificar como funções administrativas, funções de carácter operacional referentes à organização de jogo, funções de nível desportivo e funções de assistência aos diversos departamentos do FC Vizela, Futebol SAD.

1.3 Estrutura do relatório de estágio profissionalizante

O presente relatório de estágio é constituído por uma introdução onde identifico a entidade onde foi realizado o estágio e apresento o planeamento de execução deste; de seguida faço o enquadramento concetual sobre todas as áreas de relevo, desde a gestão propriamente dita, à gestão do desporto, ao papel do gestor desportivo e à origem das sociedades anónimas desportivas. O terceiro capítulo é exclusivamente dedicado à caracterização da entidade acolhedora, onde descrevo a história do clube, explico a estruturação da SAD e a organização, tarefas e métodos de trabalho desta. O capítulo seguinte faz referência à realização da prática profissional onde descrevo todas as funções desempenhadas ao longo dos cinco meses de estágio. No quinto capítulo disponho a minha reflexão crítica e competências adquiridas e no último capítulo apresento as minhas considerações finais e perspetivas futuras.

1.4 Motivações, objetivos e finalidade do estágio profissionalizante

As principais motivações para a realização do estágio profissionalizante num clube de futebol remeteram-se sobretudo para o meu interesse e objetivo de trabalhar no mundo do futebol, enquanto gestora do desporto. Após surgir a oportunidade de integrar o FC Vizela, Futebol SAD, um clube de futebol que disputa a principal liga de futebol masculino do país, tendo a possibilidade de adquirir novas competências e conhecimentos referentes à minha área de interesse, a motivação e ambição para a realização deste estágio tornou-se máxima.

Nas tabelas seguintes está expresso o planeamento de funções desempenhadas ao longo dos cinco meses de estágio, assim como os jogos disputados neste intervalo de tempo nos quais estive presente e onde desempenhei parte das funções.

Tabela 1- Funções desempenhadas ao longo dos cinco meses de estágio

Outubro
Funções desempenhadas ao longo do mês
<p>Conhecimento dos diferentes departamentos e de cada elemento da estrutura Conhecimento das instalações Conhecimento dos programas utilizados na loja e bilheteira e do seu funcionamento Presença nos jogos dos Sub23, conhecimento das instalações e conhecimento das funções a desempenhar pelo diretor de campo</p>
Novembro
Funções desempenhadas ao longo do mês
<p>Acompanhamento dos diferentes departamentos em dia de jogo de forma a ter conhecimento das diferentes funções desempenhadas Preparação, com apoio, dos documentos necessários previamente ao dia de jogo Elaboração das análises pós-jogo com ajuda Presença nas reuniões Apoio na loja e na rouparia</p>
Dezembro
Funções desempenhadas ao longo do mês
<p>Preparação autónoma dos documentos prévios ao dia de jogo Elaboração das análises pós-jogo Preenchimento do Modelo J Realização das atas de todas as reuniões Deslocação com a equipa ao Estádio do Dragão para conhecimento das práticas realizadas em dias de jogo fora Substituição da operadora de loja Apoio na loja e rouparia Estampagem de camisolas Diretora de campo Liga Revelação</p>
Janeiro
Funções desempenhadas ao longo do mês
<p>Preparação autónoma dos documentos prévios ao dia de jogo Elaboração das análises pós-jogo Preenchimento do Modelo J Realização das atas de todas as reuniões Apoio na loja e rouparia Estampagem de camisolas Apoio aos diferentes departamentos em dia de jogo e durante a semana Responsável pelas ativações do sorteio da camisola autografada e mascote Diretora de campo Liga Revelação</p>
Fevereiro
Funções desempenhadas ao longo do mês
<p>Preparação autónoma dos documentos prévios ao dia de jogo Elaboração das análises pós-jogo Preenchimento do Modelo J Realização das atas de todas as reuniões Apoio na loja e rouparia Estampagem de camisolas Apoio aos diferentes departamentos em dia de jogo e durante a semana Responsável pelas ativações do sorteio da camisola autografada e mascote Diretora de campo Liga Revelação</p>

Tabela 2- Jogos disputados ao longo dos cinco meses de estágio

Outubro			
Data	Competição	Ronda Jornada	Jogo
04/out	Liga Revelação	J3	FC Vizela Sub23 vs SC Braga Sub23
15/out	Taça de Portugal	3ª ronda	FC Penafiel vs FC Vizela
18/out	Liga Revelação	J5	FC Vizela Sub23 vs CS Marítimo Sub23
23/out	Liga	J10	FC Vizela vs CD Santa Clara
30/out	Liga	J11	Boavista FC vs FC Vizela
Novembro			
Data	Competição	Ronda Jornada	Jogo
05/nov	Liga	J12	FC Vizela vs FC Arouca
09/nov	Taça de Portugal	4º ronda	Vitória SC vs FC Vizela
13/nov	Liga	J13	FC Paços de Ferreira vs FC Vizela
22/nov	Taça da Liga	Fase de grupos J1	FC Vizela vs GD Chaves
Dezembro			
Data	Competição	Ronda Jornada	Jogo
05/dez	Taça da Liga	Fase de grupos J2	CD Mafra vs FC Vizela
06/dez	Liga Revelação	J9	FC Vizela Sub23 vs FC Famalicão Sub23
16/dez	Taça da Liga	Fase de grupos J3	FC Porto vs FC Vizela
20/dez	Liga Revelação	J11	FC Vizela Sub23 vs Rio Ave FC Sub23
30/dez	Liga	J14	FC Vizela vs Vitória SC
Janeiro			
Data	Competição	Ronda Jornada	Jogo
06/jan	Liga	J15	FC Famalicão vs FC Vizela
09/jan	Liga Revelação	J13	FC Vizela Sub23 vs Gil Vicente FC Sub23
14/jan	Liga	J16	FC Vizela vs CS Marítimo
20/jan	Liga	J17	Sporting CP vs FC Vizela
29/jan	Liga	J18	FC Vizela vs Rio Ave FC
Fevereiro			
Data	Competição	Ronda Jornada	Jogo
05/fev	Liga	J19	FC Porto vs FC Vizela
07/fev	Liga Revelação	Apuramento de Campeão J2	FC Vizela Sub23 vs CF Estrela Amadora Sub23
10/fev	Liga	J20	FC Vizela vs GD Chaves
15/fev	Liga Revelação	Apuramento de Campeão J3	FC Vizela Sub23 vs FC Famalicão Sub23
17/fev	Liga	J21	Gil Vicente FC vs FC Vizela
19/fev	1ª Div Juniores A	Apuramento de Campeão J2	FC Vizela Sub19 vs FC Porto Sub19
25/fev	Liga	J22	FC Vizela vs SL Benfica

Os objetivos delineados e definidos para serem cumpridos aquando da realização do estágio resumiram-se a objetivos de carácter mais geral e a objetivos específicos.

Os objetivos gerais consistiram em:

- aplicar a teoria adquirida no decorrer da licenciatura e mestrado em contexto prático;
- desenvolver as minhas competências a nível teórico-prático na área da gestão do desporto;
- criar relações e desenvolver competências com os profissionais da área;
- desenvolver aptidões de comunicação e relacionamento com os gestores dos diferentes departamentos da SAD, agentes, empresários, jogadores e staff.

Relativamente aos objetivos específicos, estes resumiram-se a:

- perceber o funcionamento dos diferentes departamentos constituintes de uma SAD/clube de futebol.
- fortalecer competências pertinentes à gestão do futebol relacionadas com atividades específicas dos diferentes departamentos da estrutura.
- promover e gerir atividades específicas para jogadores, familiares e adeptos do clube, de forma a fortalecer relações.

O relatório de estágio foi formulado com o intento de obter o grau de mestre em Gestão Desportiva a ser outorgado pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Capítulo 2

Enquadramento Conceptual

2.1 Gestão

Gestão vem do termo latim *gestione*, e diz respeito ao ato de administrar/gerir recursos, pessoas ou bens materiais que possam ser administrados quer em benefício próprio, como de uma entidade. A gestão é um campo em constante crescimento e evolução, que pode ser definida como a “atividade ou processo de administração de uma empresa, instituição; ato de gerir; como um conjunto de medidas de administração (de uma organização, empresa, entre outros;) aplicadas durante um determinado período; modo de gerir; ou pela utilização racional de recursos em função de um determinado projeto ou de determinados objetivos” (*Porto Editora – gestão no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa.*). Este domínio- gestão -subdivide-se assim em diversas áreas, tais como: gestão de recursos humanos, gestão empresarial, gestão financeira, gestão pessoal, gestão desportiva, entre outras.

A palavra gestão é uma palavra polissémica tendo a qualidade de poder assumir vários sentidos. Esta assume diferentes significados dependendo dos diferentes grupos sociais em que é abordada. (Lopes & Pires, 2004).

A sociedade atual encontra-se estruturada em torno de organizações e independentemente de se tratar de empresas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos, escolas ou hospitais, o bom funcionamento destas é imprescindível para que o desenvolvimento da economia, da cultura e até do próprio ser humano, flua da melhor e mais correta forma possível (Ferreira et al., 2009). Desta forma, apesar do termo ser mais conhecido e utilizado no mundo corporativo, a gestão pode ser considerada como o ato de administrar recursos de modo eficaz para que determinadas metas sejam atingidas (Porteiro, 2018), sendo assim inerente ao funcionamento das organizações e entidades existentes na atualidade.

Como descreve Daft (citado por Retar et al., 2016, p. 276), gestão, como conceito, tem diversos significados. A palavra vem do verbo ‘gerir’, que significa dominar, controlar, liderar. É utilizada tanto para denotar todos os tipos de gestão, quanto para a ciência que a estuda, contudo o que é universalmente entendido é que se trata de gerir os vários recursos vitais para a consecução dos

objetivos em todas as funções básicas de gestão: planeamento, organização, implementação e supervisão.

A gestão consiste num processo de planeamento, organização, liderança e controlo dos recursos de forma a atingir os objetivos de desempenho. O processo de gestão é composto assim por estes quatro pontos fulcrais, sendo que o planeamento se baseia na definição de objetivos e decisão de quais as formas para alcançar esses objetivos; a organização consiste no recrutamento de tarefas, pessoas e outros recursos necessários para atingir as metas; a liderança equivale a inspirar as pessoas a trabalharem arduamente para conquistar os objetivos e o controlo traduz-se na medição do desempenho e a tomada de medidas e decisões para garantir os resultados desejados (Schermerhorn Jr & Bachrach, 2023).

Seguindo a mesma ideologia que a anterior, todas as organizações usam quatro tipos básicos de recursos do seu ambiente, sendo estes os recursos humanos, financeiros, físicos e informativos. Os recursos humanos incluem talento e trabalho; os recursos financeiros são o capital usado pela organização para financiar as operações; os recursos físicos consistem nos materiais, escritórios e instalações; e, por último, os recursos informativos, que são os dados necessários para tomar decisões eficazes. A combinação e coordenação destes diversos tipos de recursos com base nas seguintes quatro funções e/ou atividades gerenciais básicas descritas como: planeamento e tomada de decisão, organização, liderança e controlo, tornam a gestão de uma organização possível. A gestão é assim um conjunto de atividades direcionadas aos recursos de uma organização, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais definidos, de uma forma efetiva e eficiente (Griffin, 2012).

2.2 Gestão do Desporto

A gestão do desporto refere-se à organização e orientação lógica e metodizada de atividades desportivas e físicas em geral, ou de associações e grupos que promovem e criam estas atividades, dirigidas para competições quer de carácter profissional, de participação amadora ocasional ou regular, ou para fins de lazer e/ou de saúde (Nolasco et al., 2005). Recuperando a definição de gestão por Porteiro (2018), este considera a gestão como o ato de administrar

recursos de modo eficaz para que determinadas metas sejam atingidas, assim, aplicando esta descrição ao desporto, obtemos uma possível síntese do que é a gestão do desporto: administrar, planear e organizar uma entidade desportiva, de forma a obter um trabalho conjunto entre os diferentes departamentos existentes nesta, de forma a guiar essa entidade para a obtenção dos seus objetivos desportivos pré-determinados no início da época, com o maior sucesso e eficácia possível. Deste modo, a gestão do desporto é mais um ramo da árvore mãe, a gestão, onde as particularidades da gestão são as mesmas, mas aplicadas no contexto desportivo.

A gestão desportiva tem a sua origem na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA), em meados do século XIX, onde esta existia como uma atividade de apoio ao desporto e à educação física, por exemplo, no apoio organizativo de clubes na Europa, e pelo suporte na programação do desporto escolar e comunitário nos EUA (Nolasco et al., 2005).

Na Europa as entidades de maior relevo no desporto são os clubes, contudo nos EUA o desporto gira em volta das ligas profissionais e, maioritariamente, dos campeonatos universitários, onde é já inerente um alto nível de profissionalismo e competitividade nas competições de nível escolar, onde desde cedo os jovens atletas competem em representação dos colégios e universidades em competições intraestatais e nacionais. Contudo, tanto a nível dos campeonatos profissionais como dos universitários, todo o sistema foi-se desenvolvendo, e ainda se desenvolve, com foco no negócio. Este fator fez com que só por volta dos anos 60, fosse publicado o primeiro artigo com referência à gestão da educação física '*Administration of Physical Education and Athletics*' publicado em 1959 por Earle F. Zeigler (Lopes & Pires, 2004). Na Europa, por outro lado, a gestão do desporto foi adotada através de uma atitude mais sociológica e de um ponto de vista mais jurídico, resultando num vasto número de publicações com teor na gestão do desporto, publicados a partir dos anos 50, 60 (Lopes & Pires, 2004). É assim possível verificar que a gestão do desporto não foi algo automático e inconsciente, mas sim um processo de evolução contínuo, focado no desporto universitário e no negócio, relativamente ao processo norte-americano, e focado na intervenção política e na máxima do 'Desporto para Todos', relativamente ao

processo europeu. Sintetizando, nos EUA a organização de competições desportivas de carácter competitivo escolar são o cerne, enquanto na Europa as atividades de lazer e competições organizadas pelos clubes e promovidas e apoiadas pelo Estado, são o ponto central. Apesar dos processos terem eixos diferenciados, atualmente e cada vez mais, ambos os processos se focalizam na comercialização do desporto à indústria do entretenimento. (Lopes & Pires, 2004).

Com a mudança de continente, de país ou até de autor, as definições de gestão do desporto também variam; por exemplo, a definição norte americana proferida pela *North American Society for Sport Management* (Sociedade Norte Americana da Gestão Desportiva), sociedade existente desde 1985/1986, retrata a gestão do desporto como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. Segundo Retar (citado por Retar et al., 2016), a gestão desportiva pode ser reconhecida como uma aquisição e coordenação dinâmica de recursos necessários para implementar a missão das organizações desportivas, através dos quais os gestores tomam decisões e responsabilidades por elas. Como se verifica no trabalho de Lussier et al. (citado por Retar et al., 2016), estes definem gestão desportiva como uma ponte de ligação entre duas áreas e que se trata de um campo multidisciplinar que combina a indústria do desporto com a indústria da gestão. Desta forma há uma combinação entre a gestão e múltiplas áreas de interesse do mundo do desporto, tais como as organizações desportivas, agências de marketing desportivo, empresários, centros e instalações desportivas, eventos e competições desportivas, entidades de desporto recreativo, indústrias de produção de equipamento desportivo, atletas profissionais e equipas (Retar et al., 2016). A gestão desportiva pode ser também descrita como o envolvimento e aplicação de técnicas e estratégias evidentes na maioria das empresas modernas, organizações governamentais e organizações sem fins lucrativos. Há um planeamento estratégico, uma gestão de performance, uma administração e controlo de recursos humanos e um controlo e cuidado com o bem-estar dos atletas envolvidos na entidade desportiva. A

gestão desportiva está em constante contacto com uma rede global integrada de federações desportivas internacionais, organizações desportivas nacionais, agências governamentais, corporações mediáticas, patrocinadores e organizações comunitárias, sujeitas a um abundante número de regulamentos, políticas governamentais e estruturas complexas para a tomada de decisões (Hoye et al., 2018).

Tendo em conta as diferentes definições apresentadas acima e as diversas ainda existentes, podemos concluir que não existe uma definição que identifique unicamente o conceito de gestão desportiva. Uma definição ampla e apropriada para descrever a gestão do desporto, de um ponto de vista mais europeu, será a de Retar et al. (citado por Retar et al., 2016), onde estes retratam que a gestão no desporto é um processo de coordenação com recursos chave e uma cooperação bem-sucedida entre as partes interessadas de forma a facilitar a concretização efetiva dos objetivos empresariais e desportivos da organização e/ou do atleta em todos os processos de gestão. Em adição aos elementos clássicos da definição de gestão, tais como o planeamento, implementação e monitorização, Retar et al. também incorpora na definição o conceito de recursos-chave, que podem diferir significativamente entre as diferentes organizações desportivas, dependendo de fatores como o tipo de organização desportiva, o seu tamanho, a missão a que se propõe e o processo de tomada de decisão. Para além disto, a inclusão de uma cooperação bem-sucedida com as partes interessadas é fundamental, pois estes acreditam que o sucesso no desporto é baseado nos efeitos sinérgicos de variados fatores, desde treinadores, patrocinadores, media, fisiologistas, fisioterapeutas, engenheiros, entre outros.

Sistematizando, a gestão desportiva tem-se aproximado das ideias políticas, estratégicas e pedagógicas, que de certa forma sempre orientaram a vida do desporto em geral e das organizações desportivas, em particular da operacionalização das próprias práticas desportivas, sendo que cada vez mais, gerir se torna em agir. No cenário desportivo, apesar de se aplicarem vastos conhecimentos relativos à gestão, estes só ganham significado se forem contextualizados ao ambiente onde estão a ser aplicados. Isto é, para além de planejar, liderar, coordenar e controlar, é também necessário conhecer o

ambiente cultural, económico, social, político e tecnológico onde estas ações estão a ser aplicadas, só desta forma a gestão ganha sentido. O contexto determina que se girem recursos humanos, materiais e financeiros em função de um dado quadro cultural e dos objetivos a atingir, que se adequam àquilo que a organização tem de fazer, e à missão de uma dada organização, assim dizendo, têm de estar de acordo com uma determinada filosofia de ação que caracteriza uma determinada identidade cultural (Lopes & Pires, 2004).

2.3 Gestor do desporto

O desporto é um fenómeno social de enorme complexidade, onde a constante interação com os vários setores de funcionamento da sociedade obriga a contínuas adaptações aos pressupostos ambientais onde este se encontra inserido, ou de que é dependente. Este faz parte do dia-a-dia das sociedades, sofrendo influências das megatendências sociais, tais como a educação, a saúde, a tecnologia, a qualidade de vida, as preocupações sociais, entre outras. Tentar especificar o quanto estas tendências influenciam o fenómeno social que é o desporto não é concebível, pois são características de cada contexto, assim como os objetivos predeterminados que vão condicionar toda a evolução deste modelo. Assim, o gestor tem de compreender esta dinâmica e reconhecer quais os intervenientes primários e secundários, de forma a antecipar possíveis alterações, ou de certa forma, tentar controlar as prováveis evoluções (Lopes, 2010).

Como previamente referido, mais importante do que os objetivos e metas definidas, recursos humanos e materiais disponíveis, conceitos, técnicas e procedimentos, o contexto é o que mais importa e influencia a gestão para esta se tornar efetiva. A palavra gestão assume diferentes significados para diferentes grupos sociais, podendo mesmo haver gestores que trabalham no domínio do desporto sem que com isso sejam gestores de desporto. A gestão desportiva trata-se de um domínio de uma nova gestão, que pode assumir as mais variadas formas de intervenção, para aqueles que estão encarregues de unidades ou subunidades de um dado sistema organizacional e que nele atuam através da manipulação de uma tecnologia específica, que neste caso se trata do desporto, adaptada a um determinado contexto. Assim, o que está em causa é a capacidade de o gestor ser capaz de analisar e decidir dentro desse contexto.

Uma coisa é gerir organizações desportivas, desde clubes a federações, associações ou desporto escolar, naquilo que toca ao desenvolvimento das suas práticas, outra é, por exemplo, a gestão financeira dessas entidades desportivas (Lopes & Pires, 2004).

O desporto apresenta-se como um setor de intervenção profissional diversificada com enormes potencialidades tanto no âmbito da economia tradicional como no da economia social. Desta forma o desporto tem vindo a criar um crescente número de oportunidades de emprego com tendência para o crescimento, existindo um crescente número de federações desportivas internacionais, nacionais e regionais; clubes, ginásios e associações de diversas modalidades; empresas de serviços desportivos; empresas de marketing e publicidade direcionadas para o desporto; grandes e médias empresas a considerarem o desporto nas suas políticas de recursos humanos e milhares de instalações desportivas de diversos tipos que, para um correto e melhor funcionamento, têm de ser geridas por profissionais com formação especializada. As diversas instituições mencionadas abriram as portas à participação de um significativo número de pessoas na gestão do desporto, criando, em simultâneo, postos de trabalho, com requisitos pouco esclarecidos, mas que constituíram o primeiro passo para a institucionalização de carreiras profissionais no âmbito da gestão do desporto. Com isto é-nos possível identificar, atualmente, diversos postos de trabalho na área da gestão do desporto, tais como: diretores técnicos; diretores gerais; técnicos de pelouros desportivos de autarquias; diretores e gestores de instalações, gestores de eventos desportivos; diretores comerciais; gestores de marketing vocacionados para o desporto, entre outros (Lopes & Pires, 2004).

Relativamente à formação do gestor do desporto, o primeiro programa de Gestão do Desporto arrancou em 1968, nos EUA, na Universidade do Ohio. A partir deste momento, este processo nunca mais parou. Cada vez mais existem instituições universitárias a oferecerem formação em gestão do desporto nos EUA e nos diversos países europeus. No que diz respeito a Portugal, a Faculdade de Motricidade Humana foi a primeira a iniciar este processo no início dos anos oitenta. Desde então outras universidades, tanto públicas como

privadas, iniciaram também o ensino de Gestão do Desporto, não só ao nível de licenciaturas, mas também de mestrados (Lopes & Pires, 2004).

De acordo com Parkhouse (citado por Lopes e Pires, 2004) os aspetos fundamentais de um programa de gestão do desporto devem conter o domínio das atividades desportivas; gestão e competências organizacionais em desporto; ética; marketing; comunicação; finanças; economia do desporto; direito do desporto; política desportiva e experiência de terreno. Danylchuck (citado por Lopes e Pires, 2004) afirma que os programas de gestão do desporto devem abarcar em termos estratégicos quatro características fundamentais: o envolvimento com as faculdades de economia e gestão; a incrementação da diversidade e especialização; a ênfase dos aspetos internacionais e globais; e o melhoramento da capacidade empreendedora.

Segundo Fonseca (citado por Rezende, 2022), existe a necessidade de os profissionais serem qualificados, com conhecimentos e habilidades específicas para coordenar os clubes. A finalidade da estratégia precisa de abranger todas as profissões administrativas ao longo de vários anos para que essa prática contínua possa desenvolver uma mudança cultural interna e sólida, procurando não apenas aplicar ferramentas de gestão, mas também aumentar o envolvimento na procura de objetivos mais complexos. A melhor formação dos gestores do desporto é um passo importante para se criarem melhores profissionais e, assim, aumentar a competitividade dos clubes portugueses, através da tomada de decisão destes elementos (Reis, 2016).

Schermerhorn Jr & Bachrach (2023) afirmam que dentro da mesma organização podem existir diferentes gestores do desporto, isto é, gestores que ocupem diferentes níveis na estrutura da entidade. Por exemplo, existem gestores de excelência, os quais mantêm a missão da organização e as estratégias claras, que suportam os gestores e líderes de equipa, que têm como função apoiar os trabalhadores no desempenho das suas funções e resolver problemas que possam, eventualmente, surgir. Tais líderes e gestores, apoiam os trabalhadores de primeira linha. Estes são encarregues pelo trabalho diretamente relacionado com a satisfação do cliente/consumidor, sendo responsáveis por servi-los, a estes que são os últimos beneficiários dos esforços efetuados pela organização/entidade.

Griffin (2012) refere que um gestor é alguém que tem como principal responsabilidade fazer com que o processo de gestão ocorra. Em particular, um gestor é quem planeia e toma decisões, organiza, lidera e controla os recursos humanos, financeiros, físicos e informativos que dispõe. Cada vez mais os gestores enfrentam situações interessantes, desafiantes e complexas afetadas pela globalização, competição doméstica, regulamentações governamentais, incertezas e pressões.

Gestores do desporto envolvem-se no planeamento estratégico e na gestão de desempenho, gerem um largo número de recursos humanos, remunerados e voluntários, lidam com contratos de valores exorbitantes e controlam o desenvolvimento e o bem-estar de atletas de elite. Estes gestores trabalham inseridos numa rede global integrada de federações desportivas, organizações nacionais desportivas, agências governamentais, corporações mediáticas, patrocinadores e organizações comunitárias, que estão sujeitas a um vasto número de regulamentações, políticas governamentais e quadros complexos de tomada de decisões. Estudantes que procuram seguir a carreira de gestor do desporto, necessitam de desenvolver uma compreensão das características especiais do desporto e das suas indústrias aliadas, o ambiente em que cada organização trabalha e os tipos de organização desportiva que atuam nos setores públicos, sem fins lucrativos e profissionais, da indústria desportiva (Hoye et al., 2018).

Plastovski (citado por Retar et al., 2016, p. 279) retrata que os gestores do desporto coordenam o trabalho, administram, planeiam, adquirem e transferem informações, tomam decisões, comunicam, controlam, dispõe de recursos tangíveis e intangíveis, motivam, representam a organização, introduzem inovações e agem com empreendedorismo. Este descreve o conceito de gestor desportivo como a sinergia de características e funções de um gestor na sua estreita definição de planeador, organizador e supervisor do processo de trabalho, assim como de líder na qualidade de dinamizador e motivador dos colaboradores da organização desportiva.

Um dos conceitos que assume maior relevância na descrição do gestor do desporto, é a noção de competência, sendo que esta é descrita como um conjunto de saberes e apetências que são e/ou poderão ser mobilizadas em

situações laborais. Estas são descritas como fundamentais para o desenvolvimento eficiente da função desejada, sendo que as dimensões destas competências passam pelos saberes- domínio das competências profissionais-, saberes-fazer técnicos, que consistem em pôr em prática estes mesmos saberes, e ainda saberes-fazer sociais e relacionais, que podem ser definidos como sendo as atitudes, qualidades pessoais e qualidades relacionais que são necessárias aquando da interação com os outros e com as respetivas situações de trabalho. As funções de maior relevo de um gestor do desporto podem ser descritas como definir políticas de desenvolvimento desportivo da organização, resolver conflitos entre os membros do clube, estabelecer e manter contacto com entidades públicas desportivas, supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica, definir os modelos de jogo da equipa principal, regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social e liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais (Reis, 2016).

Retar et al. (citado por Retar et al., 2016) definem o gestor do desporto com um profissional competente do desporto, que tem a capacidade de usar o conhecimento, habilidades, qualidades pessoais, experiência e motivação à sua maneira, para de uma forma efetiva, realizar o trabalho esperado ou cumprir a sua função na área da gestão do desporto. A competência do gestor desportivo é, em particular, o resultado da motivação própria de um indivíduo para ativar adequadamente o seu conhecimento, realizar o trabalho de uma forma subjetiva e cumprir com sucesso o papel que lhe foi atribuído ou exigido por um ambiente específico. Retar et al. descrevem ainda no seu trabalho que os gestores do desporto devem ser personalidades que combinam uma grande quantidade de conhecimentos e habilidades e que são especialistas em questões de organização desportiva e em problemas relacionados com atletas. Os autores destacam também que os gestores desportivos “diferenciam-se pelas competências específicas de que necessitam para a gestão da ‘gestão desportiva’” (Retar et al., 2016, p.279).

2.4 Gestão do desporto no futebol

Segundo Dolles & Söderman (2005), desde o desenvolvimento do futebol moderno na Inglaterra no século 19, este tornou-se cada vez mais internacional. Aqueles que jogavam futebol na Grã-Bretanha, como soldados, marinheiros,

homens de negócios, ensinaram os nativos a jogar futebol. Faziam-no sempre da mesma forma: faziam a bola, começavam a jogar e convidavam as pessoas locais a jogarem com eles. Foi assim que o futebol começou a sua popularidade na Europa e depois em outros continentes. Por exemplo, diz-se que a primeira vez que se jogou futebol em Espanha, foi junto a umas minas inglesas localizadas a sul do país, mais concretamente em Huelva, sendo curioso que a equipa espanhola mais antiga de que há registo, é o Recreativo de Huelva.

Segundo Dolles & Söderman (2005), inicialmente a estrutura e as operações diárias dos clubes não eram orientadas para fins comerciais, mas sim para gerar sucesso no relvado. Esta atitude foi progressivamente descartada ao longo da década de 90, com todos os clubes, e não só os de topo, a preocuparem-se em maximizar as receitas e lucros, independentemente do resultado obtido em campo. A estratégia adotada mais comum para atingir este novo objetivo foi uma diversificação massiva com base numa nova abordagem proativa em relação às oportunidades comerciais. Progressivamente os clubes de topo expandiram fortemente os seus recursos comerciais, merchandising, formas facilitadas de oferta aos adeptos e expandiram o alcance e finalidade das suas operações comerciais. Nesta fase os clubes de futebol entraram cada vez mais no mercado internacional, principalmente devido à necessidade de obter mais lucro para ganharem vantagem competitiva face aos outros clubes. Assim, os clubes começaram a explorar todas as alternativas comerciais possíveis: desenvolveram alianças estratégicas com parceiros em indústrias de apoio, como equipamentos desportivos, começaram a cotar-se na bolsa de valores, estabeleceram alianças entre os principais clubes de diferentes países, aumentaram as transações internacionais de jogadores, e esforçaram-se de forma a entrarem em novos e lucrativos mercados no exterior. Este desenvolvimento foi suportado pela implementação e extensão de várias competições internacionais na Europa, apoiadas pela entidade dirigente do futebol, a UEFA. O fenómeno dos negócios do futebol tornou-se um empreendimento global. Os jogos começaram, deliberadamente, a serem mais comerciais internacionalmente, havendo grandes desenvolvimentos nos aspetos políticos, sociais e jurídicos desse empreendimento. O futebol não era só um importante fenómeno social, mas sim um grande negócio, com avultadas

quantias em movimento e vários grupos de partes interessadas interligados por todo o mundo. Os clubes mudaram de simples equipas desportivas para companhias internacionais de entretenimento, exibindo o comportamento típico de empresas altamente competitivas que procuram tornar as suas estratégias de negócio mais bem-sucedidas.

Atualmente o futebol é um negócio internacional, com jogadores a serem frequentemente transferidos em volta do mundo, com a criação de ligas internacionais profissionais e com as competições organizadas pela UEFA e pela FIFA a serem eventos mediáticos de topo mundial. O futebol é assim cada vez mais referido como uma indústria onde, com as mesmas regras dentro de campo, os jogadores, independentemente da sua origem étnica e social, jogam em equipas que criam enorme interesse por parte da indústria mediática. Os problemas e desafios no campo do futebol são os mesmos em todos os locais do mundo, tais como, o amadorismo contra o profissionalismo, jogadores jovens em clubes de renome internacional, equipas pertencentes às ligas contra equipas nacionais, a venda da marca e os patrocínios que crescem como uma fonte de receita e os meios mediáticos que criam expectativas incertas para obtenção de melhores rendimentos. As características da indústria do futebol têm-se aproximado das características dos serviços de entretenimento, onde, mundialmente, as pessoas optam entre ir ao cinema, ir até um parque, ou ir ao estádio ver um jogo de futebol. O ranking do futebol com uma atividade empresarial tem vindo a crescer na economia dos países onde o futebol é promovido como o desporto nacional. A globalização desta indústria provocou a concentração de recursos nas mãos de alguns clubes grandes da Europa e da América do Sul, que tiveram a habilidade e, maioritariamente, os recursos económicos para enfrentar uma concorrência cada vez maior de clubes estrangeiros e de outras empresas da indústria do entretenimento (Dolles & Söderman, 2005).

Deixou de ser sobre ganhar o próximo jogo, é sobre a tentativa do gestor e/ou do treinador definir o que espera que o clube seja e concretize no futuro: ganhar o campeonato, garantir a manutenção, gerar lucro, ou iniciar uma caminhada internacional. De forma a atingir estes objetivos é necessário definir estratégias, daí o papel do gestor do desporto ser fundamental. A indústria do

futebol contrasta com o princípio fundamental da ética do trabalho: o sucesso está em obter o maior resultado possível com o mínimo esforço financeiro. Podemos dizer que os sucessos desportivos ajudam a vender os seus próprios produtos e que as altas receitas ajudam a alcançar os sucessos desportivos, mas uma condição não é suficiente para alcançar a outra (Dolles & Söderman, 2005).

No contexto futebolístico, como refere Campestrini (citado por Rezende, 2022), um dos maiores desafios da gestão é elaborar um planeamento que perdure, independentemente dos possíveis maus resultados, pois vitórias, títulos e classificações são os principais objetivos, que por vezes se confundem com o planeamento em si. No entanto o planeamento vai mais além, abrangendo desde a contratação de jogadores até aos setores internos do clube, estruturando recursos, definindo objetivos e determinando tempos limite.

Assim quando o futebol passa a ter uma lógica de mercado associada à definição de objetivos, à realização de lucros, ao foco na eficiência e à otimização da utilização de recursos, passa a exigir dos clubes e associações a introdução de técnicas, modelos e ferramentas de gestão, como refere Gonçalves (citado por Rezende, 2022).

A gestão do futebol, segundo Ferreira et al. (citado por Rezende, 2022), implica uma gama de ferramentas do ambiente empresarial, incluindo o planeamento estratégico, planeamento financeiro, aferição e indicadores de desempenho económico-financeiro, gestão de imagem e outros métodos do marketing desportivo. Neste caso, devido à implementação destas ferramentas de gestão, há uma relação entre o aumento do nível de competitividade económica e competência de gestão e o aumento do desempenho desportivo dos clubes de futebol.

Apesar de quando se fala de gestão nos clubes de futebol, o subtema que mais se identifica é a economia, destacando-se as abordagens sobre finanças, investimentos e orçamentos, identificam-se também outras categorias relevantes e fundamentais para a gestão em si e para a gestão do futebol, tais como a administração, liderança, gerenciamento, qualidade, capital humano, gestão de recursos humanos e materiais e relacionamento (da Luz et al., 2023).

Independentemente do tipo de organização (empresarial ou sem fins lucrativos) a estratégia e a administração são vitais, uma vez que contribuem para o alcance de metas e objetivos organizacionais e para a competitividade do negócio que é o futebol (Rezende, 2022), logo a necessidade de incorporar a gestão nesta indústria é fundamental.

2.5 Sociedades Anónimas Desportivas

O setor desportivo assistiu a um desenvolvimento substancial dos seus parâmetros profissionais e interesses económicos. Este setor está inserido numa indústria muito competitiva e com elevados fluxos económicos associados, tornando necessário regimes profissionais mais eficazes e eficientes, deixando a realidade de carácter associativo em que os clubes desportivos se inseriam e concebendo, assim, sociedades orientadas para uma gestão verdadeiramente empresarial, com exigências adequadas à sua realidade. As mudanças verificadas no setor desportivo precederam assim necessidades regulamentares e estruturais a implementar nas organizações, surgindo o estabelecimento de novos regimes jurídicos aos seus intervenientes. Depois de introduzidos estes novos regimes jurídicos em diversos países europeus, foram definidas as leis correspondentes no ordenamento jurídico português, que conduziram à constituição das sociedades anónimas desportivas (SAD). Os principais clubes desportivos constituíram as suas sociedades através da personalização jurídica, ficando à responsabilidade destas sociedades constituídas a gestão dos clubes desportivos fundadores (Santos, 2019).

As sociedades desportivas foram então criadas com a missão de implementar nos clubes desportivos 'uma gestão qualificada, transparente e atenta às variáveis económico-financeiras, abandonando para um segundo plano a gestão pautada pela emoção e orientada exclusivamente para os feitos desportivos' (Capelo, citado por Santos, 2019, p.6). Assim, um clube desportivo procura adotar nas suas estruturas metodologias que potenciem o seu objetivo primário: crescer o máximo possível e satisfazer as necessidades de todos os envolvidos, desde os praticantes aos adeptos; sendo este um dos motivos que leva os clubes a melhorarem as suas infraestruturas e a investir em melhores condições (Santos, 2019).

Com este fator em vista, surge a hipótese de o clube deixar de ser uma associação amadora passando, inteira ou parcialmente, a Sociedade Anónima Desportiva. Inicialmente prevista nos termos legais como facultativa, a constituição de sociedades desportivas constitui, atualmente, uma obrigatoriedade para os clubes desportivos com equipas participantes em competições profissionais, pretendendo que a sua constituição ocorra de duas formas jurídicas: sociedades anónimas desportivas, ou sociedades desportivas unipessoais por quotas (SDUQ), consoante a sua dimensão, sendo que as sociedades mais relevantes do cenário português, têm a forma jurídica de SAD (Santos, 2019).

De seguida apresento uma tabela que discrimina qual o tipo de constituição de cada clube pertencente à Liga Portugal Bwin e à Liga Portugal SABSEG.

Tabela 3- SAD Liga Portugal Bwin

SAD- Liga Portugal bwin
Boavista Futebol Clube, Futebol, SAD
Estoril Praia – Futebol, SAD
Futebol Clube de Famalicão –Futebol, SAD
Futebol Clube do Porto –Futebol SAD
Futebol Clube de Vizela –Futebol, SAD
Grupo Desportivo de Chaves– Futebol SAD
Marítimo da Madeira –Futebol, SAD
Portimonense Futebol, SAD
Santa Clara Açores – Futebol, SA
Sporting Clube de Braga, Futebol, SAD
Sporting Clube de Portugal –Futebol, SAD
Sport Lisboa e Benfica –Futebol, SAD
Vitória Sport Clube – Futebol, SAD

Tabela 4- SDUQ Liga Portugal Bwin

SDUQ- Liga Portugal bwin
Casa Pia Atlético Clube –Futebol, SDUQ, Lda
Futebol Clube de Arouca –Futebol, SDUQ, Lda
Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda
Gil Vicente Futebol Clube –Futebol SDUQ, Lda
Rio Ave Futebol Clube –Futebol, SDUQ, Lda

Tabela 5- SAD Liga Portugal SABSEG

SAD- Liga Portugal SABSEG
Académico de Viseu Futebol Clube, Futebol, SAD
CFEA - Club Football Estrela, SAD
Clube Desportivo Feirense –Futebol SAD
Clube Desportivo Mafra Futebol SAD
Clube Desportivo Nacional –Futebol, SAD
Clube Desportivo Tondela –Futebol, SAD
Clube Desportivo Trofense, Futebol, SAD
Futebol Clube de Penafiel, SAD
Leixões Sport Clube –Futebol SAD
Moreirense Futebol Clube –Futebol, SAD
Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD
Sport Clube União Torreense Futebol SAD
Sporting Clube Farense –Algarve Futebol, SAD
União Desportiva Oliveirense– Futebol, SAD
União Desportiva Vilafranquense, Futebol SAD

Tabela 6- SDUQ Liga Portugal SABSEG

SDUQ- Liga Portugal SABSEG
Sporting Clube da Covilhã –Futebol, SDUQ, Lda

Apesar das suas especificidades, as SAD, tal como qualquer outra organização com fins lucrativos, tem os seus objetivos bem definidos, bem como uma série de deveres e direitos que deverão ser respeitados e cumpridos (Reis, 2016) e devido aos requisitos estabelecidos nas estruturas e modelos de governação e pela sua dimensão e natureza, são nas sociedades desportivas que estão presentes mais exigências, particularmente no caso da fiscalização (Santos, 2019).

O conceito de sociedade anónima desportiva nunca foi, verdadeiramente, uma realidade até cerca de 1997, tornando-se necessário após a sua integração, clarificar a distinção entre SAD e as demais sociedades comerciais. Assim, segundo o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, uma Sociedade Anónima Desportiva define-se como sendo “a pessoa coletiva de direito privado constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto é a participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto” (Reis, 2016).

Sintetizando, a partir do momento em que se começa a entender o desporto como uma verdadeira indústria geradora de fluxos monetários de dimensões exorbitantes, principalmente o futebol, surge a necessidade de dotar a gestão das organizações desportivas de uma estrutura e modo de funcionamento adequados à sua boa gestão, tendo em perspetiva a participação das mesmas numa determinada competição desportiva de carácter profissional (Capelo, citado por Santos, 2018), surgindo assim a presença das sociedades anónimas desportivas (Santos, 2018).

Capítulo 3

Caracterização da Entidade Acolhedora

3.1. Caracterização do Futebol Clube Vizela

Abordo inicialmente o FC Vizela, visto que, apesar de não ter realizado o estágio nesta entidade, mas sim na FC Vizela, Futebol SAD (FC Vizela, Futebol SAD), trata-se da entidade primordial, originária de toda a história envolta no emblema e através da qual se fundou a SAD.



Figura 1- Emblema FC Vizela

O FC Vizela, é um clube da cidade de Vizela, distrito de Braga, fundado a 1 de janeiro de 1939. Este insere-se num cenário de competição nacional regido pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional e pela Federação Portuguesa de Futebol, entidades que regulamentam, gerem e promovem o futebol a nível nacional.

Inicialmente o FC Vizela era uma das diversas filiais do Futebol Clube do Porto, contudo em 1940, um ano após a sua fundação, juntou-se à Associação de Futebol de Braga. Pouco tempo após a sua fundação, foi construído o Campo Agostinho de Lima, oferecido por um Vizelense, tornando-se este o primeiro campo de jogo do FC Vizela.

Ao longo dos seus 84 anos de existência foi alcançando conquistas e troféus, incluindo a subida ao principal campeonato português de futebol por duas vezes, a primeira na época de 1984/1985 e a mais recente em 2021/2022, mantendo-se ainda, na presente época, no mesmo escalão. O clube comprometeu-se a seguir como seus propósitos de desenvolvimento, a promoção, prática e expansão da educação física e do desporto, principalmente entre os associados, propagando vias de cultura e simultaneamente distração no município de Vizela (FC Vizela, 2023).

Para além da presença no primeiro escalão de futebol português, realçam-se ainda a conquista do Campeonato Nacional da III Divisão em 1966/1967 e em 1981/1982, a conquista da Zona Norte da II Divisão em 1983/1984 e o título de Campeão Nacional da II Divisão B em 2004/2005, culminando na estreia na II Liga na época subsequente. Na época 2008/2009, apesar da manutenção estar assegurada, o Futebol Clube Vizela esteve envolvido no processo 'Apito Dourado', tendo, de forma administrativa, sido despromovido da II Liga para a então designada II Divisão B, equivalente à atual Liga 3. Nos anos seguintes e devido a problemas financeiros, o FC Vizela corria o risco de se extinguir, mantendo-se assim longe da ribalta. Apesar dos problemas e dificuldades que foram enfrentando com o decorrer dos anos, reergueram-se conquistando na época de 2015/2016 a subida à Liga Pro. Com esta subida em 2016 foi criada a SAD, repartindo o FC Vizela em duas entidades, o clube, FC Vizela e a SAD, Futebol Clube Vizela, Futebol SAD.

Na época 2020/2021 o Futebol Clube Vizela venceu o Vilafranquense, por 5-2, e garantiu o regresso ao principal escalão do futebol português, depois da inédita presença em 1984/1985, passando a disputar desde essa época- 2021/2022- a Liga Portugal Bwin.

Relativamente às instalações, o FC Vizela possui o seu Complexo Desportivo, composto por três campos de treino, um de relva natural e dois de relva sintética, e pelo estádio, o Estádio do Futebol Clube Vizela, inaugurado a 30 de dezembro de 2016 e com capacidade para cerca de 6000 pessoas.



Figura 2- Estádio FC Vizela

Estas estruturas foram alvo de requalificação na época 2017/2018, a encargo da SAD, que teve um papel fundamental nas melhorias destas infraestruturas (FC Vizela, 2023).

O Complexo Desportivo do Futebol Clube de Vizela foi erigido no final da década de 80, por ação da Direção que geria o clube na época, através do contributo dos maiores industriais da região e dos donativos mensais da generalidade dos Vizelenses que, ao longo de anos, colaboraram com uma comissão apelidada de Pró-Estádio, tornando a edificação do Complexo possível. Para além destes contributos, a cedência dos terrenos por parte do Vizelense José Fernando da Costa Vieira, foi fulcral para a concretização de todo este projeto (FC Vizela, 2023). A inauguração do Complexo ocorreu a 12 de novembro de 1989, período onde deixou de ser utilizado o anterior e primeiro campo do FC Vizela, o Campo Agostinho de Lima.

O FC Vizela tem labutado pela melhoria constante das suas instalações, de forma a propiciar a todos os seus praticantes, agentes envolvidos e aficionados do clube, as melhores condições possíveis para uma prática desportiva segura e divertida. Com o violento conflito financeiro decorrido entre 2009 e 2013, supra exposto, as intenções para a melhoria do Complexo Desportivo do Futebol Clube de Vizela, na altura, não passaram do papel, contudo a criação da SAD permitiu aligeirar as dificuldades sentidas pelo clube, permitindo que o complexo fosse alvo de intervenções, facultando melhorias já há muito necessárias.



Figura 3- Elementos da FC Vizela, Futebol SAD

As requalificações de maior relevo foram ao nível da zona técnica que sofreu uma renovação total, incluindo os balneários do visitante como do visitado, dos fisioterapeutas, árbitros e equipas técnicas, assim como as salas de apoio, desde a sala antidoping ao gabinete médico. Para além da restauração nas zonas interiores do estádio, também o seu aspeto exterior foi reabilitado. Na temporada de 2021/2022, as duas bancadas adquiriram um novo aspeto visual com a colocação de cadeiras azuis, bem como a edificação de novos bancos de suplentes, amplos e com design simples; o relvado, na altura com mais de três décadas de existência, também foi substituído, ocorrendo a inauguração do novo a 16 de setembro de 2021 num jogo para a I Liga contra o FC Paços de Ferreira. Na presente época, 2022/2023, já algumas mudanças foram efetuadas, como por exemplo, ao nível da sinalética distribuída por todo o estádio e acessos a este, incluindo a entrada principal, que sofreu uma requalificação estrutural de forma a torná-la mais acessível e segura.



Figura 4- Balneário equipa principal FC Vizela

Estão ainda previstas mais requalificações tanto ao nível exterior do estádio como à zona administrativa.

3.2 Modalidades

O FC Vizela, como previamente descrito, encontra-se repartido em duas entidades, sendo que o clube FC Vizela é responsável pelas modalidades de futebol de formação, atletismo e basquetebol, contando atualmente com cerca

de 250 atletas praticantes de futebol de formação, cerca de 40 atletas no atletismo e 60 atletas na modalidade de basquetebol. Todas estas modalidades dispõem de praticantes masculinos e femininos. Relativamente à outra entidade, a FC Vizela, Futebol SAD, esta é responsável pelas modalidades de eSports, equipa composta por 3 elementos, e pelo futebol profissional que conta com as equipas de sub-18, sub-19, sub-23 e seniores, perfazendo um total de cerca de 90 jogadores.

Em pleno, o FC Vizela agrega mais de 300 atletas na sua estrutura, espalhados pelas suas diversas modalidades. Em tempos remotos praticaram-se ainda as modalidades de ténis de mesa, hóquei em patins, xadrez e minigolfe, modalidades que foram extintas com o passar dos anos.

3.3 Estrutura do Futebol Clube Vizela

O Futebol Clube Vizela, como já acima referido, encontra-se repartido em duas entidades, o FC Vizela e a FC Vizela, Futebol SAD. O clube FC Vizela para além de ser responsável pelas modalidades de futebol de formação, atletismo e basquetebol, é também responsável pela gestão dos associados, pelo pagamento de quotas e pela gestão das infraestruturas do Complexo destinadas à prática das modalidades a seu encargo. A Futebol Clube Vizela, Futebol SAD, está encarregue pelas equipas de futebol profissional e eSports, pela loja do FC Vizela, assim como por todos os requisitos, legislação, licenciamento e inscrições necessárias para o correto funcionamento destas equipas. Para além disso, está ainda incumbido de realizar todas as requalificações necessárias ao nível do Estádio e infraestruturas utilizadas pelas equipas de futebol profissional, assim como garantir a sua correta manutenção.



Figura 5- Estrutura FC Vizela, Futebol SAD época 2022-2023

3.4 Estrutura do Futebol Clube Vizela, Futebol SAD

A FC Vizela, Futebol SAD está organizada em duas partes: 20% da SAD são retidos pelo clube Futebol Clube Vizela e os restantes 80% pertencem à EFKARPIA *Trades and Investment Limited*, geridos totalmente por *Lee Sun Lerk*.

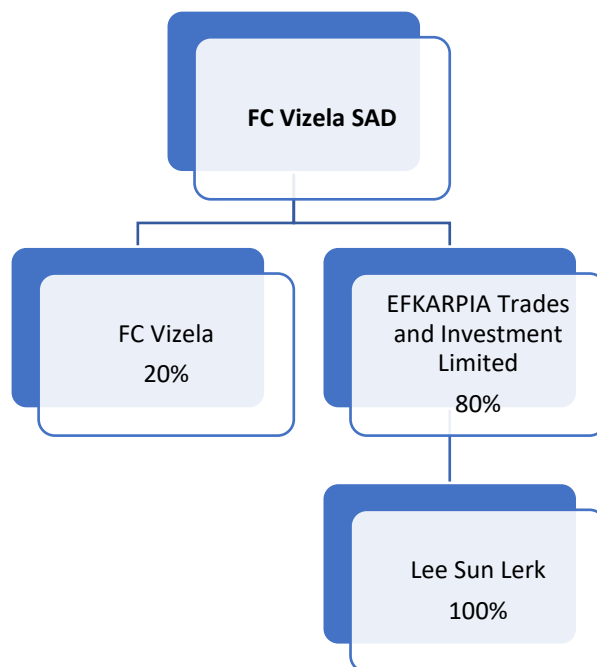


Figura 6- Organograma FC Vizela, Futebol SAD

A FC Vizela, Futebol SAD divide-se em diferentes departamentos, mais concretamente em sete, sendo estes o departamento de segurança, de operações, de marketing, de comunicação, desportivo, financeiro e o administrativo. Cada departamento desempenha diferentes funções, sendo que cada um destes tem um responsável.

Realçando cada departamento e algumas das suas funções:

- O departamento de segurança, tendo como diretor o Plácido Rodrigues, tem como cargos, garantir todas as condições de segurança aos adeptos, jogadores, equipas técnicas e staff, assim como manter todos os requisitos de higiene, ajudar no planeamento e organização das manutenções e requalificações necessárias nos locais de trabalho utilizados pela SAD e planear com as equipas adversárias toda a logística envolvida em deslocações a outros estádios, ou deslocações de outras equipas ao Estádio do Futebol Clube Vizela.

- O departamento de operações, que é o que envolve mais logística, tem como funções a realização de inscrições de jogadores, tratamento de toda a documentação necessária para o licenciamento das equipas nas competições em que estas estão envolvidas, a gestão da bilhética e do protocolo, coordenação do catering para dias de jogo, pagamento a recursos humanos extra que sejam necessários em atividades do dia a dia ou em dia de jogo, sendo também responsável pela quantia efetuada em loja e em bilheteira, servindo como ponte de ligação com o departamento financeiro. Este departamento é regido pelo José Marinho.
- O departamento de marketing, administrado pelo Ricardo Moreira, é responsável pela gestão da loja do FC Vizela, pelas ativações desenvolvidas tanto ao longo da semana como em dia de jogo, tais como atividades do parceiro oficial de jogo, designado como *match day sponsor* (MDS); distribuição de lembranças/adereços; mascote- Romanito-; atividades com organizações e pessoas locais; entre outras, sendo também o mediador principal entre os parceiros/possíveis parceiros e a FC Vizela, Futebol SAD.
- O departamento de comunicação está encarregue pela gestão das redes sociais e do site do FC Vizela, da atualização e distribuição da newsletter FC Vizela, da contínua criação de conteúdo para o adepto Vizelense se manter conectado ao seu clube, sendo também o departamento de contacto entre a comunicação interna e todos os agentes externos envolvidos na comunicação desportiva. Este departamento é conduzido pelo André Morais.
- O departamento desportivo é o responsável pela gestão das equipas, jogadores, fisioterapeutas, staff e treinadores; é o departamento representante da equipa principal, estando presente em reuniões da Federação Portuguesa de Futebol ou da Liga Portugal Bwin, tendo também como função o recrutamento de novos atletas, por parte dos elementos do scouting que também se inserem neste departamento, assim como o planeamento e partilha dos microciclos das equipas. O responsável é o Valter Vieira.

- O departamento financeiro, gerido pelo Jean Moore, tem, como o próprio nome indica, as funções de gerir todo o meio financeiro da SAD, desde investimentos a ganhos, colaborando continuamente com o Revisor Oficial de Contas que presta serviços à FC Vizela, Futebol SAD, sendo um ponto de ligação entre a administração da SAD e os seus investidores.
- Por último, o departamento administrativo é regido pelo presidente da FC Vizela, Futebol SAD, Joaquim Ribeiro e pelo secretário-geral, Pedro Rodrigues. Este departamento detém as funções de gestão de recursos humanos, gestão de instalações, presença em reuniões de carácter interno e de nível comercial, sendo também o departamento intermediário entre a SAD e o clube. É o departamento de onde partem todas as decisões, sendo assim o principal.

No que se refere às equipas coordenadas pela SAD, a equipa de sub-18 tem como treinador principal João Pereira, conhecido como Miki, e disputa o Campeonato Distrital Divisão de Honra Sub19 – competição pertencente ao calendário da Associação de Futebol de Braga; a equipa de sub-19, é liderada pelo treinador João Pacheco e participa na 1ª Divisão do Campeonato Nacional Juniores (Sub19) – competição organizada pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF); a equipa sub-23, regida pelo Joel Sampaio até ao término da presente época (2022/2023), disputa a Liga Revelação e compete na Taça Revelação – ambas as competições são organizadas pela FPF; por último, a equipa sénior do FC Vizela, Futebol SAD é orientada pelo treinador Pablo Villar e disputa a Liga Portugal Bwin e a Taça da Liga, competições ordenadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, e a Taça de Portugal, competição comandada pela FPF.



Figura 7- Equipa sénior FC Vizela

Capítulo 4

Realização da Prática Profissional

4.1 Principais objetivos

Com a realização do estágio tinha, desde início, a intenção de aprofundar os conhecimentos na área da gestão do desporto e ter uma ideia de todas as operações que decorrem por detrás do pano no que toca a organizar um jogo de futebol de primeira liga. Pretendi, ao longo de todo o estágio, aumentar os meus conhecimentos, mostrar-me sempre disponível para ajudar e apresentar-me com uma mente aberta de forma a encarar de forma positiva e enriquecedora todas as novas experiências e tarefas em que estaria envolvida. Para além destes objetivos, tinha também como meta potenciar a minha entrada na área de trabalho em que estava inserida, sendo que com um bom desempenho no estágio, esta meta seria mais facilitada.

4.2 Descrição das funções

O papel do gestor do desporto é cada vez mais essencial no universo do futebol, principalmente do profissional, onde a complexidade de operações e exigência de tarefas é cada vez superior. As capacidades de gestão são assim indispensáveis para um bom funcionamento e contínuo melhoramento da instituição onde estas medidas são adotadas. Apesar das funções a desempenhar por um gestor desportivo não estarem ainda bem estipuladas, isto é, não serem de definição concreta, este desempenha tarefas diversificadas tanto de carácter logístico, como desportivo, financeiro, operacional, entre outros. Assim ser gestor desportivo no âmbito do futebol profissional, pelo que vivenciei durante o decorrer do estágio, é ser uma pessoa ambivalente, capaz de se desdobrar entre diferentes áreas e secções e ser um elo entre os diferentes departamentos que compõem a estrutura da entidade. Com isto e com o decorrer do estágio, a ambivalência e a capacidade de desdobramento esteve sempre presente, sendo que desempenhei funções diversificadas, relacionadas com todos os departamentos da estrutura.

Este conjunto de funções e tarefas que foram executadas podem ser observadas no quadro 1 de uma forma sintetizada.

Quadro 1- Funções e tarefas desempenhadas ao longo do estágio

Função	Tarefas
Administrativa	Reuniões Atas Mapa de férias
Desportiva	Diretora de Campo Sub-23 Organização de Jogo Modelo J
Operacional	Bilhética Loja Mascote Sorteio Camisola Autografada Jogos Seleção Responsabilidade Social Licenciamento
Assistência	Deslocações (câmara, correios, Nortecar, mecânico, parceiros, apoio a colegas) Lavandaria Rouparia

Todas as atividades foram desempenhadas em prol da equipa principal do FC Vizela, Futebol SAD, ou seja, da equipa que disputa a Liga Portugal Bwin, à exceção das tarefas onde se encontra descrito como sendo próprias de outras equipas que não a principal. De referir que de todas as vezes em que for mencionado o FC Vizela durante os seguintes pontos, faço referência à FC Vizela, Futebol SAD.

4.2.1 Função Administrativa

Nas funções administrativas as minhas atividades resumiam-se ao cargo de assistente administrativa, onde marcava as reuniões (reuniões de *debriefing*, *briefing* e *pré-match*), participava nestas, realizava as atas relativas às reuniões em questão e realizava o seu posterior envio a todos os intervenientes.

Um exemplar de uma das atas realizadas no decorrer do estágio profissionalizante encontra-se em anexo (anexo I).

Tipos de reuniões:

- Reuniões de *debriefing*

Têm como objetivo identificar situações que não correram como previsto e descrever acontecimentos inesperados que foram decorrendo ao longo dos dias prévios ao dia de jogo, assim como no próprio dia, que não podem tornar a

acontecer, ou que devem ser melhorados. Servem também para realizar um pequeno resumo em torno de toda a jornada, focando em pontos positivos e negativos. São exclusivamente para os diretores de departamento (desportivo, financeiro, operacional, administrativo, de segurança, de marketing e de comunicação). Ocorrem sempre ao terceiro dia após o dia em que decorreu a jornada, exceto em casos pontuais onde a disponibilidade dos intervenientes não se verifique.

- Reuniões de *briefing*

Têm como função dar a oportunidade a todos os departamentos de exporem todas as atividades que irão decorrer em relação ao jogo, partilhar informação e chegar a consensos em caso de dúvida sobre certas situações. Tais como as reuniões de debriefing, são exclusivamente para os diretores de departamento. Decorrem sempre no quarto dia prévio ao dia de jogo.

- Reuniões de *pré-match*:

Ocorrem sempre dois dias antes do jogo e englobam, não só os diferentes departamentos da SAD, como todos os outros elementos envolvidos nas tarefas de dia de jogo, tais como o Oficial de Ligação aos Adeptos (OLA), a operadora de loja e bilheteira, o diretor de campo, o diretor de segurança substituto, o gestor de redes sociais, um dos dois team manager, o diretor desportivo, o speaker e o diretor de comunicação substituto. Têm como propósito a apresentação do documento 'Organização de Jogo' relativo à jornada em questão, assim como a explicação de todas as atividades que vão decorrer e o esclarecimento de quaisquer dúvidas que possam surgir.

A minha intervenção nestas reuniões consistia em redigir tudo o que era falado durante o decorrer destas, registar anotações de maior relevo e intervir caso fosse necessário. O conteúdo das atas resumia-se a questões de bilhética, segurança, ativações em dia de jogo, catering, protocolo, horários, atividades diretamente relacionadas com o plantel e temas de caráter administrativo.

Reuniões realizadas:

Reunião de *debriefing* da jornada 8 da Liga Portugal Bwin e briefing da jornada 9. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.

- Reunião de *debriefing* da jornada 9 da Liga Portugal Bwin e briefing da jornada 10 e da 3º Eliminatória da Taça de Portugal. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing da jornada 11 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de *debriefing* da jornada 10 da Liga Portugal Bwin e briefing da jornada 11 novamente e da jornada 12. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing da jornada 12 novamente. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing sobre a deslocação do FC Vizela ao '*Thinking Football Summit*', evento organizado pela Liga Portugal; e sobre o jogo para a Allianz Cup 22/23- Fase de Grupos, entre o FC Vizela e o Grupo Desportivo de Chaves, equipas do grupo A. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing referente novamente ao jogo para a Allianz Cup 22/23- Fase de Grupos, entre o FC Vizela e o Grupo Desportivo de Chaves, grupo A. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de *debriefing* da jornada 10 da Liga Portugal Bwin e briefing da jornada 11 novamente e da jornada 12. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing da jornada 14. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de *debriefing* do jogo para a Allianz Cup 22/23- Fase de Grupos, entre o FC Vizela e o Grupo Desportivo de Chaves, grupo A, briefing do jogo para a Allianz Cup 22/23- Fase de Grupos, entre o Futebol Clube do Porto e o FC Vizela, grupo A, da jornada 14 da Liga Portugal Bwin e discussão das ações de Natal a realizar durante o período natalício. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.

- Reunião de *debriefing* da jornada 14 da Liga Portugal Bwin e briefing da jornada 15 e da jornada 16. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing para a jornada 16, novamente, e para a jornada 17 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de pré-match da jornada 16. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de *debriefing* da jornada 16 da Liga Portugal Bwin e briefing da jornada 17. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing da jornada 18 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de pré-match da jornada 18. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de *debriefing* jornada 18 e briefing jornada 19 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing da jornada 20 e da jornada 21 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de *debriefing* da jornada 20, briefing da jornada 21, novamente, e da jornada 22 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de briefing da jornada 22 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.
- Reunião de pré-match da jornada 22 da Liga Portugal Bwin. Realização da ata e posterior envio a todos os intervenientes.

4.2.2 Função Desportiva

Relativamente à função desempenhada a nível desportivo, assumi o cargo de diretora de campo da equipa sub23 do FC Vizela que disputa a Liga Revelação. As atividades a executar consistiam na verificação do relvado no momento pré-jogo, aferição da necessidade, ou não, de rega, colocação das bandeiras de canto, disposição das placas de substituição, acompanhamento do delegado na chegada ao estádio apresentando as instalações, receção aos

árbitros e equipa visitante e presença na reunião técnica e no *debriefing* do jogo. Os jogos do FC Vizela neste campeonato não eram disputados no Estádio do Futebol Clube Vizela, mas sim no Estádio do Desportivo das Aves, clube com o qual o FC Vizela tinha um acordo para uso das instalações.

Para além do cargo de diretora de campo, fazia a constante atualização do Modelo J, que consiste no preenchimento de um modelo predefinido da Liga, que diz respeito aos valores auferidos e gastos em dia de jogo, desde o valor realizado em bilheteira e em loja, até aos gastos em pessoal, segurança, catering e casas de banho portátil, e onde se faz uma discriminação em relação à lotação registada nesse determinado jogo, explicitando o número de sócios, de público geral, de staff e de livres entradas presentes. Este documento é preenchido dias após a realização do jogo, repetindo-se o seu preenchimento todas as jornadas, servindo também como um relatório de evento para o FC Vizela e para a Liga, pois após o seu preenchimento este é encaminhado para lá. Como anexo II encontra-se um exemplar.

Com o começo do estágio iniciei também a realização do documento 'Organização de Jogo' e do documento 'Plano de Atividades'; o primeiro fornece informações relativas ao jogo, desde horários de abertura da loja e bilheteira, horários de chegada dos elementos de catering e protocolo, atividades que vão decorrer no pré-jogo e durante o intervalo, entre outras; o segundo documento especifica os horários de acontecimento de todas as tarefas a desempenhar em dia de jogo, tais como a chegada da linha publicitária, chegada das equipas de transmissão televisiva, horários de atuação da mascote, horários da rega, horários de início de jogo, entre outros dados. Estes documentos eram atualizados e partilhados ao longo de todas as jornadas. Encontra-se em anexo um exemplar de cada um dos documentos de forma parcial, como anexo III, o documento 'Organização de Jogo' e, como anexo IV, o documento 'Plano de Atividades'.

4.2.3 Função Operacional

No que diz respeito à função operacional, as tarefas a desempenhar foram diversificadas, sendo que foi nesta função que surgiram o maior número de encargos.

Procedi à sistematização de todas as tarefas, organizando-as por temas.

Tarefas relativas nos oito jogos disputados no Estádio do FC Vizela

- Apoio na bilheteira na venda de bilhetes a sócios e não sócios, na troca de vouchers, em funções de relações públicas (entrega de convites; encaminhamento de *scouts*) e guarda-objetos.
- Preparação de pulseiras para distribuição pelos elementos da tribuna presidencial e camarotes para posterior acesso ao catering.
- Registo e informação via *Whatsapp* aos restantes elementos da estrutura da chegada dos diferentes intervenientes ao Estádio do FC Vizela (árbitros, staff equipa visitante, equipa visitante, equipa do FC Vizela, segurança, policiamento, elementos da transmissão televisiva e gerador).
- Constante atualização do documento 'Receitas e Custos Organização de Jogo', documento que consiste no registo de todas as despesas envolvidas na realização do jogo, de todas as receitas auferidas, no registo dos vouchers trocados pelos parceiros da Liga e no registo de todo o pessoal (staff, GNR, segurança privada) envolvido no jogo. Repetida atualização do outro documento 'Base Modelo J' onde se resumem todos os tipos de bilhetes vendidos (sócio, não sócio, bancada poente-inferior, superior, cativos, topo norte ou topo sul- e bancada nascente), assim como o valor total obtido com a venda destes. Ambos os documentos servem como base para o preenchimento do 'Modelo J'.

Ativações realizadas em dia de jogo

- Apoio na ativação 'sorteio de uma camisola autografada pelo plantel' nos jogos contra o Grupo Desportivo de Chaves, Club Sport Marítimo, Rio Ave Futebol Clube e Sport Lisboa e Benfica, que consiste na venda de rifas por jogadores voluntários das camadas jovens, nas portas de acesso ao estádio destinadas a adeptos do FC Vizela. A minha função nesta ativação consistia na preparação do número de sacos necessários conforme o número de voluntários disponíveis, com blocos de rifas e trocos, e distribuir roupa representativa do FC Vizela. A venda decorria desde a abertura de portas até ao apito inicial. Após o término da venda, fazia a recolha de todos os sacos e roupa previamente distribuída,

procedia à contagem do número de rifas e dinheiro realizado, sorteava a rifa vencedora e dava o conhecimento do número vencedor e do dinheiro auferido ao diretor do departamento operacional. O anúncio da rifa vencedora era realizado durante o intervalo pelo speaker do estádio, que era previamente informado, por meio dos grupos de *Whatsapp* destinados para tal. Na semana posterior à realização do jogo, procedia à recontagem do dinheiro.

- Apoio no *giveaway* organizado pelo departamento de comunicação em conjunto com a equipa de *eSports* no jogo contra o Futebol Clube Arouca, que consistiu num torneio de FIFA com participantes previamente selecionados através de uma publicação no Instagram. As minhas tarefas resumiram-se ao acompanhamento dos participantes do torneio, encaminhamento dos elementos da equipa de *eSports* e assistência na reorganização da sala onde foi disputado o torneio.
- Apoio na ativação do *MDS* no jogo contra o Grupo Desportivo de Chaves, que consistiu na distribuição de bate palmas insufláveis, ajudando com a colocação destes pelas diferentes portas de acesso ao estádio, assim como de mesas de apoio.
- Assistência ao departamento de marketing na ativação coreografada de apresentação das equipas de formação do clube, no jogo contra o Vitória Sport Club.
- Responsabilidade no controlo da mascote do FC Vizela- Romanito - em todos os jogos em casa; apoio na sua preparação, na deslocação até ao relvado e na coordenação das atividades e movimentações a realizar quando dentro do relvado, antes do início do jogo, durante o intervalo e no final do jogo, em caso de resultado positivo do FC Vizela.

Estudos realizados

- Análise de todos os jogos efetuados em casa da época 2021/2022 de forma a apurar qual o melhor dia e hora para a realização de jogos. Procedi inicialmente à organização dos dados (jogo, dia da semana, hora e lotação), estruturando-os por duas tabelas diferentes, uma com a informação disposta segundo os dias da semana e outra disposta pelas horas em que foram realizados os jogos. De seguida separei os jogos por

três níveis, sendo o nível 1 os jogos onde o adversário era de maior importância, resultando numa lotação maior, o nível 2 correspondia aos adversários intermédios que, por norma, resultam numa boa adesão, e o nível 3 dizia respeito aos jogos onde a lotação era residual. Com a divisão das tabelas por dias da semana/horas e por níveis, chegamos a um total de seis tabelas. Três tabelas para os dias da semana, uma para cada nível; e para as horas de jogo também três tabelas, uma para cada nível. Por fim, em cada tabela distingui qual o dia da semana em que a lotação era maior, verificando se o resultado da tabela de nível 1, de nível 2 e de nível 3 se repetia. De seguida repeti o processo nas tabelas organizadas pelas horas de jogo. O resultado confirmou que o melhor dia da semana para a realização de jogos é ao domingo, sendo este o dia que se obteve independentemente do nível de jogo, e a melhor hora é as 15:30, pois foi a hora com maior lotação nos jogos de nível 2 e nível 3. As tabelas de resultados encontram-se anexadas como anexo V.

- Análise do ponto de situação relativamente à venda de lugares anuais e sugestão de preços para a venda destes durante a segunda volta do campeonato. Partes da análise em anexo (anexo VI).

Documentos produzidos e/ou atualizados

- Organização de documentos já existentes no departamento de segurança, assim como criação de novos, como por exemplo, criação do documento 'Manual de Apoio ao Visitante' (MAV) que consiste num guião de apoio à equipa visitante para aquando da sua deslocação ao Estádio do Futebol Clube Vizela. Este documento encontra-se, de forma parcial, em anexo (anexo VII).
- Contínua organização e atualização das fichas dos jogadores (sub-18 a seniores) e dos dados dos jogadores com contrato profissional da época 2022/2023.
- Atualização da Ficha Técnica e da Ficha Médica do FC Vizela, para retificação por parte da Liga Portugal Bwin. Um recorte de uma das atualizações realizadas à Ficha Técnica encontra-se como anexo VIII.

- Constante uniformização (colocar o mesmo tipo de letra, utilizar o mesmo fundo de trabalho, utilizar o mesmo tipo de tabela, entre outros aspetos estéticos) de documentos já existentes nos diferentes departamentos.
- Criação de um guião para dias de jogo, para uso por parte do speaker. Este documento encontra-se em anexo (anexo IX).
- Elaboração de um documento com os contactos de todos os clubes participantes na Liga Portugal Bwin, na Liga Portugal Sabseg e na Liga 3.
- Criação de documento com as matrículas de todos os jogadores profissionais, elementos da equipa técnica, equipa médica e staff do FC Vizela.
- Elaboração do mapa de férias para o corrente ano de 2023 e partilha do respetivo a todos os elementos do FC Vizela. Este encontra-se anexado como o anexo X.

Projetos

- Criação de um calendário de parede, onde, com o uso de marcadores, procedi à realização de um mapa mensal para colocação de datas de jogos de todas as equipas pelas quais a FC Vizela, Futebol SAD é responsável, reuniões, datas-limite para o envio de documentos, entre outras anotações que se considerem necessárias. Encontra-se anexada uma fotografia do calendário (anexo XI).
- Início de um projeto que se centraliza na responsabilidade social- cálculo da quantidade de plástico gasto e procura de soluções para a redução deste consumo; passos e formas de reduzir a pegada ambiental do FC Vizela. A listagem de passos e formas encontra-se como o anexo XII.
- Elaboração de um roteiro para implementação por parte do FC Vizela, de forma a recrutar voluntários para assistência nos dias de jogo. Este documento encontra-se anexado de forma parcial (anexo XIII).

Loja FC Vizela

- Aprendizagem dos sistemas da loja.
- Substituição da operadora de loja em diferentes momentos ao longo de todo o estágio por motivo de ausência desta. Desempenhava funções como: venda de merchandising do FC Vizela, realização de embrulhos,

venda de bilhetes, atendimento de chamadas efetuadas para o telefone geral do FC Vizela, realização de cartões para novos associados, redação e reencaminhamento de emails e receção de encomendas.

- Estampagem de camisolas.

Tarefas gerais desempenhadas recorrentemente/durante um período extenso

- Envio de email aos diversos clubes que disputam a Liga Portugal Sabseg, Liga 3 e Campeonato Nacional I Divisão Juniores A (sub-19), a solicitar convites para os jogos destes, para os elementos de scouting do FC Vizela.
- Realização do licenciamento do FC Vizela na entidade FPF, relativamente à Liga Revelação na época 2023/2024 e realização do licenciamento na entidade UEFA (*United European Football Association*), relativamente à possível participação nas competições europeias na época 2023/2024. Elaboração das declarações necessárias e introdução de dados requeridos nas plataformas destinadas para tal.
- Aprendizagem sobre procedimentos de segurança/protocolos e tarefas a desempenhar em dia de jogo.

Tarefas gerais realizadas de forma esporádica

- Conhecimento do funcionamento do Estádio- entradas camarotes e bancadas, disposição dos bares e casas de banho, acessibilidade, bilheteira, bancadas destinadas a adeptos da equipa visitante.
- Conhecimento das Zonas com Condições Especiais de Acesso e Permanência (ZCEAP) do estádio.
- Acompanhamento de colaboradores da Federação Portuguesa de Futebol e apoio na bilheteira para o jogo da seleção portuguesa de futebol feminino frente à Bélgica, a contar para a primeira ronda do play-off europeu de apuramento para o Mundial Feminino 2023, que se disputou no Estádio do FC Vizela.
- Acompanhamento dos elementos da Liga Bwin na inspeção ao relvado do Estádio do FC Vizela onde foram avaliados a dureza, taxa de infiltração da água, torção e altura da relva.

- Organização dos armários de apoio aos gabinetes dos diferentes departamentos (pasta de arquivos; material de escritório).
- Elaboração de *covers* autocolantes para colocar nas diversas capas de arquivo existentes nos gabinetes da FC Vizela. Exemplos do design utilizado como cover em anexo (anexo XIV).
- Deslocação com a equipa ao Estádio do Dragão para o jogo entre o Futebol Clube do Porto e o Futebol Clube Vizela, equipas do grupo A, para a Fase de Grupos da Allianz Cup, de forma a ter conhecimento dos processos e dinâmicas envolvidas nos jogos como condição de visitante.
- Realização do inventário da rouparia.
- Inscrição da FC Vizela, Futebol SAD na plataforma *online* do livro de reclamações.
- Apoio ao departamento operacional e ao departamento de *marketing* no estudo das melhores posições junto ao relvado para a colocação do sistema de som alugado, assim como da mesa de mistura.
- Controlo de acesso aos camarotes e picagem de bilhetes no jogo para o Campeonato Nacional I Divisão Juniores A- Apuramento de Campeão, que decorreu no Estádio do FC Vizela.
- Recepção do Secretário de Estado da Juventude e do Desporto, João Paulo Correia, na sua visita ao Estádio do FC Vizela.
- Revista técnica ao estádio com os diretores dos departamentos de operações, segurança e *marketing*, de forma a verificar quais as sinalizações em falta nos acessos ao estádio, assim como quais as possíveis melhorias a realizar.

4.2.4 Função de Assistência

Quanto às atividades relativas à função de assistência, estas resumiram-se a apoiar outros elementos da estrutura da FC Vizela, Futebol SAD, tais como o motorista, a responsável de lavandaria, o responsável pela limpeza e a operadora da loja do FC Vizela. As atividades consistiram maioritariamente em funções de apoio, contudo apresento a listagem destas:

- Compra de material de escritório necessário.
- Reconhecimento de assinatura em diversos documentos no escritório da advogada da FC Vizela, Futebol SAD.
- Envio e levantamento de correio destinado à FC Vizela, Futebol SAD.
- Troca da viatura de serviço no stand patrocinador.
- Apoio ao motorista.
- Visitas a patrocinadores/parceiros da FC Vizela, Futebol SAD.
- Apoio na limpeza dos camarotes e da tribuna presidencial.
- Apoio na arrumação da sala de *catering*/refeitório, no final de todos os jogos em casa.
- Montagem de cadeiras para colocação na bilheteira do FC Vizela.
- Decoração da loja do FC Vizela consoante a época festiva em questão.
- Apoio na arrumação de roupa na rouparia.

Capítulo 5

Reflexão crítica e competências adquiridas

Neste capítulo será apresentada uma reflexão crítica sobre todo o processo de realização do estágio profissionalizante na FC Vizela, Futebol SAD, descrevendo o impacto que todas as funções desempenhadas tiveram na minha formação.

A caminhada até encontrar uma entidade que me acolhesse para a realização do estágio profissionalizante foi longa e, por si só, uma dificuldade. Contactei clubes do primeiro, segundo e terceiro escalão do futebol português, clubes de futebol que competiam nas distritais e inclusive clubes de diversos países europeus e de diferentes ligas, não obtendo qualquer resposta positiva por parte destes. O processo com a Futebol Clube de Vizela, Futebol SAD, foi demorado, sendo que efetuei o primeiro contacto com a instituição no mês de fevereiro de 2022 e só obtive confirmação da possibilidade de realização do estágio no final de setembro do mesmo ano, tendo-o iniciado logo no mês seguinte. Contudo, apesar de toda a incerteza presente no decorrer dos meses que antecederam o início do estágio, o resultado foi muito positivo e a espera valeu a pena.

Desde o início do estágio que a minha incorporação na estrutura da FC Vizela, Futebol SAD decorreu da melhor forma possível, desde a relação com o meu orientador Dr. José Marinho, até à relação com restantes elementos da SAD, staff, equipas técnicas e jogadores.

O estágio profissionalizante foi sem dúvida uma experiência enriquecedora onde tive a oportunidade de vivenciar o desenrolar de tarefas, planos e projetos a longo prazo numa equipa de futebol de primeira liga, adquirindo novas competências e aprofundando conhecimentos e temas tratados ao longo do meu percurso académico. Com esta experiência foi possível perceber a complexidade envolta na organização dos jogos da Liga, assim como na planificação do decorrer de toda a época desportiva, compreendendo desde as questões operacionais, de segurança, de comunicação e marketing, às questões de carácter desportivo, ficando com uma noção geral dos conceitos, ferramentas e modos de trabalho de um gestor do desporto.

O ambiente que presenciava na estrutura facilitou a realização do estágio profissionalizante, tornando o desempenhar das minhas funções um processo

natural e descomplicado; contudo a realização do estágio numa estrutura onde a principal atividade é o futebol masculino profissional, permitiu-me perceber a carência de mulheres neste âmbito, sendo que nos departamentos da estrutura da FC Vizela, Futebol SAD, eu era o único elemento do sexo feminino a desempenhar funções. Nas estruturas dos clubes de primeira liga que funcionam maioritariamente com futebol masculino, principalmente aqueles que se encontram num nível de organização e estruturação mais básico, onde é mais comum o desempenhar de várias tarefas diferentes pelo mesmo elemento, a falta de colaboradores do sexo feminino é ainda mais evidente. Apesar disto, com a implementação de medidas para combater esta carestia e com a contradição dos antigos ideais implementados na sociedade, esta escassez tem vindo a diminuir. Este fator não representou uma dificuldade direta para a realização do meu estágio, mas denota a dificuldade da incorporação da mulher no futebol.

Com o decorrer do estágio a maior dificuldade sentida foi manter uma constante anotação das tarefas desempenhadas, sendo que pretendia manter uma anotação manual diária de todas estas, onde fazia o registo manual num caderno, mas isto não acontecia da forma pretendida pois acabava por fazer o registo vários dias após ter desempenhado as funções. Verificando que essa forma não era a mais eficiente, com o perpassar do estágio adotei um modo diferente, começando a fazer uma anotação diária das tarefas que ia executando nas notas do computador assim que as terminasse, fazendo um registo mais concreto e próximo da realidade, efetuando depois no final da semana em questão, o registo manual de todas as funções realizadas.

Relativamente às competências adquiridas posso reiterar que desenvolvi os meus conhecimentos informáticos, mais concretamente ao nível do *Excel* e do programa online *Canva*, mas também das bases de utilização do *Word* e *Powerpoint*. No que concerne a programas específicos de uso da FC Vizela, Futebol SAD, aprendi o funcionamento de diferentes programas e sites, tais como o Smart Arena, programa utilizado para a criação do cartão de associado, para a gestão dos associados e para a bilhética- em anexo encontram-se os menus iniciais do *SmartArena- Gestão de Associados* (anexo XV) e do *SmartArena- Bilheteira* (anexo XVI)-, o site do Portal Liga Portugal, que se trata

da plataforma de gestão de vouchers e cartão do adepto (anexo XVII) e a plataforma *Zoho* (anexo XVIII), domínio utilizado para a gestão dos emails, contactos e calendário por parte do staff da FC Vizela, Futebol SAD.

Para além destas competências, desenvolvi as minhas capacidades de comunicação fruto da constante interação com pessoas de diferentes meios, desde jogadores, staff, empresários, agentes, entre outros; fortaleci a minha capacidade de organização e gestão de informação; aumentei a minha autonomia, isto é, tornei-me mais proativa procurando desenvolver mais tarefas e atividades sem que estas me sejam previamente pedidas e fortaleci a minha autoconfiança, acreditando mais no valor e na boa realização das funções e tarefas que vou desempenhando.

Por último realça-se que o estágio profissionalizante terminou com um sentido de dever cumprido para com a FC Vizela, Futebol SAD e com a convicção do meu desenvolvimento pessoal e profissional.

De uma forma geral, desde início que me senti parte integrante do departamento de operações, como de toda a SAD. Além do mais, todas as funções que fui desenvolvendo não passaram despercebidas aos elementos da FC Vizela, Futebol SAD, tendo recebido constantemente *feedback* positivo após a realização destas. Foram meses de aprendizagem, desenvolvimento e evolução que serão úteis para um futuro na área da gestão do desporto, mais concretamente no futebol.

Resumidamente, o estágio na FC Vizela, Futebol SAD foi uma experiência extraordinária, sendo evidente o meu desenvolvimento tanto a nível pessoal como profissional, permitindo-me estar mais preparada para o que o futuro me reserva.

Considerações finais e perspectivas futuras

O presente relatório de estágio foi desenvolvido ao longo dos cinco meses na Futebol Clube Vizela, Futebol SAD, representando o término de um ciclo de dois anos, mas também de um objetivo de longa data: formar-me em desporto aliando a minha paixão pela gestão à minha paixão pelo futebol. Desde a inscrição como formanda na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto que sabia que iria iniciar o melhor caminho para concretizar com sucesso este objetivo, envolta e apoiada pelos melhores e mais reconhecidos docentes das mais variadas áreas.

Apaixonada pelo desporto em geral, mas mais concretamente pelo futebol, e sendo mulher, tendo noção da dificuldade de integração deste género no mundo que é o futebol, podendo vivenciar e ouvir de elementos externos que devia haver mais mulheres no futebol e que deviam ser mais como eu, fez-me perceber que esta caminhada seria acima de tudo prazerosa, valiosa e gratificante, revelando-se sem dúvida uma mais-valia para mim.

Fazendo uma retrospectiva destes cinco meses de estágio, adquiri e aprimorei competências e conhecimentos que serviram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, criando uma base de conhecimentos e capacidades fundamentais e úteis para desempenhar funções em qualquer entidade desportiva. Foi uma experiência enriquecedora, positiva e fundamental para a integração no mercado de trabalho, sendo que sem a realização deste estágio o caminho até ocupar um cargo numa entidade desportiva de alto nível e no mundo do futebol, seria bastante mais longo.

Em suma, todas as expectativas foram concretizadas e até ultrapassadas. Como descrevi previamente, ao aliar a gestão do desporto ao futebol, juntei duas áreas que me fascinam, tendo a possibilidade de desempenhar funções cativantes e de uma forma muito querida, onde fazia tudo com gosto, gosto por estar na minha área e gosto por estar constantemente a aprender e evoluir.

Foi de facto um estágio muito fascinante e envolvente, com repercussões no meu futuro e com um desfecho tremendamente positivo na medida em que assinei contrato a nível profissional com a Futebol Clube Vizela, Futebol SAD para o departamento de operações, encontrando-me a desempenhar funções nesta entidade que me é tão querida. Apesar deste grande passo a nível

profissional, a vontade de continuar a aprender, evoluir e desenvolver as minhas capacidades e conhecimentos na área da gestão do desporto continuam presentes, querendo continuar a fazer a diferença neste clube e, se possível, cada vez mais de uma forma notável.

De uma forma geral, todo o ciclo de estudos resultou numa experiência enriquecedora, onde cresci e evolui ao ponto de realizar o sonho de me tornar gestora do desporto, desempenhando funções num clube que disputa o escalão mais alto do futebol português.

Referências Bibliográficas

Da Luz, T. S. I., Pedroso, B., Lise, N. S., & de Freitas Júnior, M. A. (2023). Gestão nos clubes de futebol: um olhar sobre a produção científica mundial em uma base de excelência. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 12(1), 138-164.

Dolles, H., & Söderman, S. (2005). *Globalization of sports: The case of professional football and its international management challenges*. Deutsches Institut für Japanstudien.

Europeia, C. (2007). Livro branco sobre o desporto. *Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias*. Disponível em: http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_pt.pdf. Acesso em 02/12/2022.

Ferreira, V., Cardoso, A., Corrêa, C., França, C. (2009). *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Futebol Clube Vizela História do Clube. Consult. 20 de outubro de 2022, disponível em <https://fcvizela.pt/>

Griffin, R. W. (2012). *Management*. Cengage Learning.

Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: principles and applications*. Routledge.

Lopes, J. P. S. R., & Pires, G. (2004). Gestão do Desporto: novos desafios, diferentes soluções. *Povos e Culturas*, (9), 407-430.

Lopes, José Pedro Sarmiento de Rebocho - Gestão das organizações desportivas: lição de síntese. Porto: José Lopes, 2010. 63 p..

Meirim, J. M. (2004). O desporto no fundamental: um valor lusófono. *Povos E Culturas*, (9), 249-259.

Nolasco, V. P., Bitencourt, V., Paoli, P. B., Gomes, E., & Castro, M. (2005). Administração/gestão esportiva. *Atlas do Esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape.

Pires, G., Colaço, C., & Lopes, J. P. S. R. (2004). Desporto e desenvolvimento. *Povos e Culturas*, (9), 335-357.

Porteiro, E. (2018). O que é gestão: entendendo esse importante conceito nas empresas. *Tripla*. Consult. 24 Mar 2023, disponível em <https://tripla.com.br/o-que-e-gestao/>

Porto Editora – *gestão* no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. Porto: Porto Editora. Consult. 2022-11-21, disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gestao>

Reis, L. J. L. (2016). *Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol: Uma proposta de modelo de formação (Doctoral dissertation)*.

Retar, I., Pišot, R., & Kolar, E. (2016). The definition of sports management. *Facta Universitatis. Series: Physical Education and Sport*, 275-281.

Rezende, R. G. S. (2022). *Gestão esportiva em um clube de futebol*.

Santos, L. M. R. D. (2019). *Sociedades anónimas desportivas, a sua governação e controlo interno, relato financeiro e continuidade: o caso das principais SAD portuguesas (Doctoral dissertation)*.

Santos, N. M. S. D. (2018). *Sociedades anónimas desportivas em Portugal e a sua solvência nas Ligas Profissionais de Futebol (Doctoral dissertation)*.

Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2023). *Management*. John Wiley & Sons.

UNESCO (2018). Carta Internacional da Educação Física, da Atividade Física e do Esporte. 11. Retrieved 03/06, from https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409_por

Anexos

Anexo I- Exemplar de uma ata



Reunião 14/02

Presenças:

NOME	FUNÇÃO	PRESEÇA
Joaquim Ribeiro	Presidente	X
Pedro Rodrigues	Secretário-Geral	X
Jean Moore	Administrador Financeiro	
Válter Vieira	Diretor Desportivo	X
José Marinho	Gestor de Operações	X
Plácido Rodrigues	Diretor Segurança	X
Ricardo Moreira	Diretor Marketing	X
André Morais	Diretor Imprensa	X
Israel Mendes	Diretor Campo	
Jorge Pacheco	OLA	
João Ribas	Team Manager	
Tiago Rodrigues	Team Manager Sub-19 / Sub-23	
Ernesto Sampaio	Speaker	
	RAD	
Simão Salazar	Comunicação/Marketing	
Rita Gonçalves	Loja/Bilheteira	
Ana Nunes	Assistente Administrativa	X

Debrief FC Vizela vs GD Chaves

Marketing

- Ativação Vizela Fitness: timing apresentação antes do início do jogo não ocorreu como esperado. Motivos: atraso na saída de campo das equipas; equipa de arbitragem subiu mais cedo. Sugestão: coreografia mais curta.
- Ativação matchsponsor Vitalclin: não houve colocação da camisola no círculo central antes do início do jogo.

Segurança

- P1 duplicado; Emiliano entrou sem parque.
- 1 apanha-bolas diferente do da listagem previamente entregue.
- 1 adepto assistido na claque.
- Adeptos a entrar por portas de emergência para os camarotes.
- Adeptos com convite do GD Chaves com adereços, alocados à bancada visitante.
- 1 carro circulou na rua bilheteira sul.

Comunicação

- Prémio Responsabilidade Social da Liga pela ativação da entrada dos jogadores com camisolas personalizadas por diferentes escolas do Município no jogo contra o Vitória SC e pela visita posterior dos 11 jogadores às 11 escolas em questão.

Bilhética

- 700 vouchers entregues, 150 trocados.
- 41 sócios c/ quotas em atraso.
- Foram entregues mais 9 pulseiras para catering (demasiada gente para o espaço disponível).

Briefing Gil Vicente FC vs FC Vizela

Plantel

- Hotel: Meliá Braga

Marketing

- Entrada com camisolas alusivas aos Lions CIF por parte das três equipas.

Bilhética

- Expetativa de no máximo 2 autocarros de adeptos.
- Necessário 1 parque extra para jogadores (Guzzo e Samu).
- Tribuna presidencial: 4 clube, Presidente, Luís Gomes, Jean, Miguel Dias, João Pinto, Sousa, +2 para Presidente gerir. Nota: entregar bilhetes físicos aos 4 do clube, Jean, Miguel Dias, João Pinto, Sousa.

Briefing FC Vizela vs SL Benfica

Bilhética

- Cada elemento STAFF tem direito a 1 convite e caso queira mais bilhetes compra a preço de acompanhante.
- Tribuna Presidencial: 42 lugares: 14 para parceiros, 6 Câmara, 5 Clube, 8 equipa visitante, 1 observador, 1 delegado, 1 AF Braga, 3 Luís Gomes
- Venda bilhetes: sábado. Exclusiva a sócios- até segunda, sócios lugar anual acompanhante- terça, sócio acompanhante- quarta, público- sexta.
- Preços:
Sócios:
10€ Nascente;
15€ Poente Inferior;
20€ Poente Superior;
25€ Poente Cativos.
Acompanhante:
15€ Nascente;
20€ Poente Inferior;
25€ Poente Inferior;
27.5€ Poente Cativos.
Público Geral:
20€ Nascente;
30€ Poente.

Anexo II- Modelo J



MODELO J - MAPA FINANCEIRO DO JOGO



COMPETIÇÃO		LIGA PORTUGAL BWIN					
JOGO N.º:	XXXX	JORNADA N.º	XX	ELIMINATÓRIA N.º		FASE DE GRUPOS	
DATA DO JOGO:	0 0	-	0 0	-	2 0	2 3	ESTÁDIO: FC VIZELA
CLUBE VISITADO:	FC VIZELA					NIF:	
CLUBE VISITANTE:							
N.º DE BILHETES REQUISITADOS - Visitante:	0		N.º BILHETES DEVOLVIDOS:	0			

BILHETES DE SÓCIOS			
N.º BILHETES VENDIDOS	LOCALIZAÇÃO / SECTOR	PREÇO UNITÁRIO	TOTAIS
11	Central Poente A1-B1	10,00€	110,00€
0	Central Poente A1-B1 - acompanhante	8,00€	0,00€
2	Central Poente A1-B1 - menor	12,50€	25,00€
2	Central Poente A2-B2	8,00€	40,00€
3	Central Poente A2-B2 - acompanhante	6,00€	12,00€
3	Central Poente A2-B2 - menor	10,00€	30,00€
28	Central Poente A3-B3-C-D	6,00€	168,00€
13	Central Poente A3-B3-C-D - acompanhante	4,00€	52,00€
19	Central Poente A3-B3-C-D - menor	8,00€	152,00€
41	Nascente A-B-C-D-E	4,00€	164,00€
113	Nascente A-B-C-D-E - acompanhante	2,00€	230,00€
47	Nascente A-B-C-D-E - menor	6,00€	282,00€

N.º BILHETES VENDIDOS	LOCALIZAÇÃO / SECTOR	PREÇO UNITÁRIO	TOTAIS
27	Nascente	15,00€	405,00€
TOTAL ILÍQUIDO			1 670,00€
CÁLCULO DO IVA			
RECETA DA VENDA DE BILHETES - (R/VB)			1 670,00€
CÁLCULO DO IVA (R/VB x 0,250000)			312,28€
RECETA (Base Tributável IVA)			1 357,72€
<small>Nota: taxa de IVA no Modelo J é 22% (IVA = R/VB x 0,220000) e Apoio é 20% (IVA = R/VB x 0,200000)</small>			
DESPESA EFETIVA			
POLICIAMENTO			2 872,71€
SEGURANÇA PRIVADA			1 850,00€
OUTRO PESSOAL			1 928,00€
DIVERSOS			1 606,30€
TOTAL DA DESPESA			8 257,71€
RECETA			1 357,72€
TOTAL LÍQUIDO			1 960,29€

BILHETES PATROCINADORES DA LIGA PORTUGAL				
PATROCINADOR	LOCALIZAÇÃO / SECTOR	DISTRIBUIDOS	UTILIZADOS	
LIGA PORTUGAL	NASCENTE	114	47	
TOTAL GLOBAL				308
LOTAÇÃO EFETIVA				
TIPO DE INGRESSO		N.º TOTAL DE INGRESSOS		
PÚBLICO EM GERAL		499		
SÓCIOS		1101		
CONVITES		382		
ENTIDADES OFICIAIS		247		
FORÇAS DE SEGURANÇA		33		
LIVRE INGRESSOS		488		
PESSOAL DE SEGURANÇA		38		
TOTAL GLOBAL		3008		

DATA: 25/02/2023 LOCAL: VIZELA

ASSINATURA E CARIMBO DA
SOCIEDADE DESPORTIVA

Anexo III- Documento Organização de Jogo



ORGANIZAÇÃO DE JOGO



Gil Vicente FC x FC Vizela
17 Fevereiro 2023 | 20h15
Estádio Cidade de Barcelos
Jornada 21

#LUTAMOSJUNTOS



ORGANIZAÇÃO DE JOGO



FC Vizela x SL Benfica
25 Fevereiro 2023 | 20h30
Estádio do Futebol Clube Vizela
Jornada 22

#LUTAMOSJUNTOS

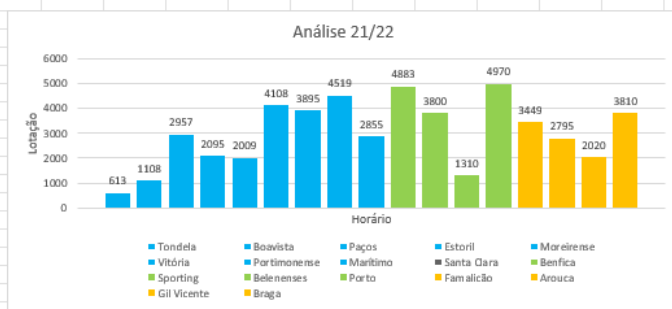
64% 0°C-10°C

Anexo IV- Plano de atividades

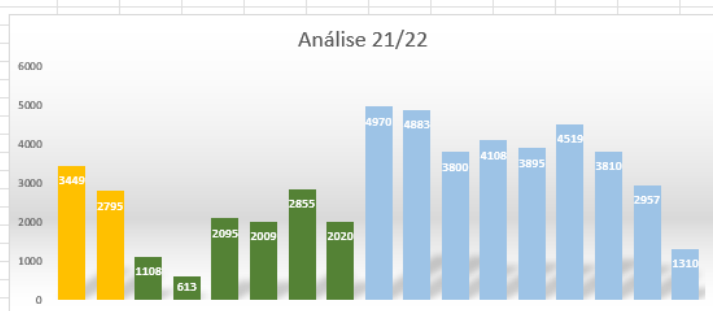
FC VIZELA X SL Benfica 20h30				
Liga Portugal Bwin 2022-2023				
Hora	Acontecimento	Observações	Responsável	Local
10h00	Verificação campo de jogo	Relvado, marcações, balizas, bandeirolas	IM	Relvado estádio FCV
10h00	Abertura loja	Venda merchandising	RG/JM	Estádio FCV
13h00	Fecho loja	Almoço	RG	Estádio FCV
14h00	Chegada Medialuso	Montagem câmaras e cablagens	AM	TV Compound
14h00	Chegada linha LED	Colocação relvado; Acácio: 967 042 733	AM	Entrada Bilheteira
14h00	Abertura loja		RG	Estádio FCV
14h00	Início perímetro de segurança	Fecho dos acessos para o estádio, apenas através de lugar de parque	PR	
14h00	Início gradeamento	Colocação grades nas entradas e	PR	
14h00	Controlo da rotunda		GNR/GIRPE	
15h30	Técnicos VAR	Chegada estádio		TV Compound
17h00	Chegada delegados		IM	Parque técnico
17h00	Chegada gerador		PR	TV Compound
17h00	Fecho loja		RG	Estádio FCV
17h30	Chegada efetivo GNR/ARD		GNR/GIRPE/BVV	
17h30	Abertura bilheteira Loja sul RP Guarda objetos	Vouchers Venda merchandising RP Guarda objetos	RG	Exterior Estádio FCV
18h00	Chegada STAFF sorteio camisola autografada	Venda rifas sorteio camisola	JM	Entradas portas 1 e 2
18h15	Chegada kit van visitante	STAFF equipamentos visitante	PM+AR	
18h15	Chegada Staff equipa visitante	STAFF visitantes	PR	
18h30	Chegada catering		JM	Parque técnico ZT
18h30	Colocação bandeiras	Após receber bandeira adversário	IM	Topo Sul
18h30	Chegada protocolo	Checklist para tribuna presidencial + pulseiras	JM	
18h30	Retirar cobertura presidencial + tv's		PROTOCOLO	
18h30	Abertura loja Poente	Venda merchandising	RG	Estádio FCV
18h30	Chegada mascote FCV + LIGA	Em caso de chuva, todas as atividades da mascote serão canceladas	AN	Posto Médico Formação
18h30	Abertura portas		PR+JM	
18h30	Chegada apanha bolas		IM	Portão principal
18h30	Chegada Bombeiros V Vizela		BVV	
18h55	Chegada BUS FC Vizela		DA	Parque técnico ZT
19h00	Chegada Escort Players	Entrada com os jogadores	JM	Bilheteiras
19h15	Chegada BUS visitante		PR	Parque técnico/balneário
19h30	Fim rega regulamentar		IM	
19h30	Aquecimento equipas			
19h45	Chegada VizelaFitness		RM	Posto Médico Formação
19h45	Entrada mascote		AN	Bancada
20h00	Início rega após aquecimento	Duração 6min após equipas recolherem p/ balneários	IM	
20h16	Escort Players para o túnel		RM	
20h26	Fim rega			
20h27	Ativação Vizela Fitness			
20h28	Mascote no 11 inicial		AN	Relvado
20h29	Fim venda rifas		JM	
20h30	Kick off			
21h15	Intervalo			
21h15	Presença mascote		AN	Relvado
21h16	Início rega regulamentar		IM	
21h20	Anúncio vencedor camisola autografada		ES	Anúncio pelo Speaker
21h21	Fim rega regulamentar		IM	
21h22	Ativação Vizela Fitness			
21h30	Início 2ª parte			
22h15	Entrada mascote	Dependente do resultado do jogo	AN	Relvado
22h15	Chegada refeições equipa		LS	Parque Técnico
22h30	Fecho da bilheteira / loja sul		RG	Exterior Estádio FCV
22h30	Fecho loja poente		RG	Estádio FCV
22h30	Entrega apanha bolas		IM	
23h00	Colocação cobertura presidencial		DA	

Anexo V- Análise jogos época 2021/2022

Lotação	Hora	Jogo
613	15h30	CD TONDELA
1108	15h30	BOAVISTA FC
2957	15h30	FC P. FERREIRA
2095	15h30	ESTORIL PRAIA
2009	15h30	MOREIRENSE FC
4108	15h30	VITÓRIA SC
3895	15h30	PORTIMONENSE
4519	15h30	Marítimo M.
2855	15h30	SANTA CLARA
4883	18h00	SL BENFICA
3800	18h00	SPORTING CP
1310	18h30	BELENENSES SAD
4970	19h00	FC PORTO
3449	20h15	FC FAMILIÇÃO
2795	20h15	AROUCA FC
2020	20h30	GIL VICENTE FC
3810	20h30	SC BRAGA



Lotação	Dia	Jogo
3449	Sexta	FC Famalicão
2795	Sexta	Arouca FC
1108	Sábado	Boavista FC
613	Sábado	CD Tondela
2095	Sábado	GD Estoril Praia
2009	Sábado	Moreirense FC
2855	Sábado	CD Santa Clara
2020	Sábado	Gil Vicente FC
4970	Domingo	FC Porto
4883	Domingo	SL Benfica
3800	Domingo	Sporting CP
4108	Domingo	Vitória SC
3895	Domingo	Portimonense SC
4519	Domingo	CS Marítimo
3810	Domingo	SC Braga
2957	Domingo	FC Paços de Ferreira
1310	Domingo	Belenenses SAD



Anexo VI- Análise venda lugares anuais

FC VIZELA

LUGARES ANUAIS 2ª VOLTA

-
-
-
-
-
-
-
-
-

ÉPOCA 2021-22

1ª FASE

Nº Vendas = 1 144
 Receita = 84 540€

Bancada Nascente: 269 | 13 120€

Bancada Poente

Inferior: 510 | 30 600€

Superior: 257 | 25 700€

Cativos: 108 | 15 120€



-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

ÉPOCA 2022-23

1ª FASE

Nº Vendas = 1 397
 Receita = 95 049€

Bancada Nascente: 404 | 18 517€

Bancada Poente

Inferior: 607 | 34 67€

Superior: 239 | 22 640€

Cativos: 147 | 19 425€



-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

ÉPOCA 2022-23

PROPOSTA – ALTERAÇÃO LUGAR ANUAL

A alteração de lugar obriga ao pagamento de 5€ para a alteração do cartão de sócio.

- Proposta:
 - Nascente para Poente Inferior: Grátis
 - Nascente para Poente Superior e Cativos: Pagam apenas a diferença para o preço da 2ª volta.
- Alteração Lugar Anual:
 - Alteração de lugar mas na mesma Bancada: pagamento apenas 5€ novo cartão
 - Alteração para categoria superior: pagamento da diferença entre o que pagou no início e o preço da 2ªV

Anexo VII- Manual de Apoio ao Visitante

Manual de Apoio ao Visitante Organização de Jogo

FC Vizela x SL Benfica



25 fevereiro 2023 | 20h30
Estádio do Futebol Clube Vizela

fcvizela.pt



Percurso balneários



- Percurso autocarro e parque técnico
- Drop-off equipa/entrada balneário
- Balneário Visitante

Condições Gerais

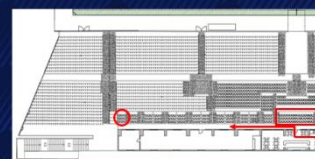
- O acesso ao estádio estará completamente delimitado e com controlo de acessos por ARD's.
- A credenciação da zona técnica será definida utilizando os critérios constantes no regulamento da Liga Portugal Bwin.
- Na chegada ao estádio o nosso OLA acompanhará na visita ao setor visitante.
- Os elementos presentes no camarote visitante serão acompanhados por elementos do protocolo ou por um ARD.

WI-FI: FCV-GUEST
Passe: vizela!



Camarote Visitante

Camarote 25
12 lugares disponíveis



Camarote 25- Visitante
 Tribuna Presidencial



Anexo VIII- Alterações Ficha Técnica



FICHA TÉCNICA

RESUMO DA COMISSÃO TÉCNICA DE VISTORIAS

CATEGORIZAÇÃO DO ESTÁDIO: NÍVEL 3

LOTAÇÃO: 6167 lugares

MEDIDA DO RELVADO: 105m X 68m

- nº de lugares bancos dos suplentes: 14 (prolongamento/aumento para 17)
- nº de lugares banco suplementar: 5

ILUMINAÇÃO:

- 1400 Lux's Para Transmissão Tv

REDE WIRELESS:

Sala de Organização de Jogos

- Username:
- Password:

Equipa De Arbitragem

- Username: ;
- Password:

Equipa Visitante

- Username: ;
- Password:

LUGARES DE MOBILIDADE REDUZIDA:

- Bancada C. Nascente e Poente/ Setor Identificado/ 4+3 Lugares/ Porta 2 e 1;

PÁGINA 4

4

Ana Lúcia Nunes 14:42

5879

Ana Lúcia Nunes out 31

username: FCV Guest
passe: fcvizela!

Ana Lúcia Nunes out 31

username: FCV Guest
passe: fcvizela!

Ana Lúcia Nunes out 31

username: FCV Guest
passe: fcvizela!



04

Anexo IX- Guião speaker

Momento	Hora	Indicações
Antes kick-off		
Abertura de portas	1h30, 2h	Receber adeptos + agradecer a comparência
Entrada guarda redes para aquecimento	45 min	Aplauso + incentivar equipa
Entrada jogadores para aquecimento	30 min	Aplauso + incentivar equipa
Aquecimento de jogadores	Durante aquecimento	Incentivar equipa + receber adeptos + agradecer a comparência
Fim aquecimento guarda redes	25 min	Aplauso + incentivar equipa
Fim aquecimento jogadores	15 min	Aplauso + incentivar equipa
Anunciar 11 das duas equipas	10min	
Equipas entram no terreno de jogo	3 min	Anúncio da mensagem + colocar hino do FC Vizela
Moeda ao ar entre capitães	1 min 20 seg	Colocar hino da Liga
Kick-off		
Golo		Indicar jogador
Intervalo		
Saída equipas do terreno de jogo	Apito final da primeira parte	Incentivar equipa
Intervalo	5 a 7 min após início	Anunciar vencedor da camisola autografada
Entrada das equipas no terreno de jogo	Antes apito para a segunda parte	Incentivar equipa
Kick-off		
Golo		Indicar jogador
Final do jogo		
Após apito final	Após deslocação da equipa à Força Azul	Agradecer comparência aos adeptos

Mensagem	
Antes kick-off	
Sejam bem vindos ao Estádio Futebol Clube Vizela para mais uma jornada/ronda da (dizer qual a competição)	
Sejam bem vindos ao Estádio Futebol Clube Vizela para mais uma jornada/ronda da (dizer qual a competição)	
Aí vem a nossa equipa, a equipa do Futebol Clube Vizela!	
Kick-off	
E marca com o nº X, NOME DO JOGADOR + Vizela, Vizela (...) público continua	
Intervalo	
Vizela, Vizela (...) público continua	
Porque nós somos Vizela, Lutamos Juntos Recebam a nossa equipa com um forte aplauso: Vizela, Vizela (...)	
Kick-off	
E marca com o nº X, NOME DO JOGADOR + Vizela, Vizela (...) público continua	
Final do jogo	
Mais uma vitória/um grande jogo por parte da nossa equipa! Obrigada a todos os Vizelenses! Lutamos juntos!	

Anexo X- Mapa de férias 2023

Mapa de Marcação de Férias Individual - 2023

Verde	Liga Forquim bin
Amarelo	Faga Forquim
Roxo	Taxa da Liga
Vermelho	Conféncia Liga da Europa
Verde	Selççes Nacionais
Amarelo	Feridos

Nota: Picado = 10 dias de ano passado

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Dezembro																																
Novembro																																
Outubro																																
Setembro																																
Agosto																																
Junho																																
Junho																																
Maio																																
Abril																																
Março																																
Fevereiro																																
Janeiro																																

Anexo XI- Calendário de parede

Maio						
segunda	terça	quarta	quinta	sexta	sábado	domingo
1	2	3	4	5	6 (1) Fátima (F) 7h 4 Anos	7 (18) Fátima (F) 7h
8	9	10	11	12	13 (1) Estrela (F) 11h	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Abril						
quarta	quinta	sexta	sábado	domingo	segunda	terça
			1 Casa Pia (C) ↳ 15h30 (3) America (F) 16h	2 (18) Fátima (C) 15h	3	4 (13) Fátima (F) 7h
5	6	7 Santa Clara (F) (C) ↳ 15h30	8	9 Modelo L-Anouca	10	11 (3) Estrela (C) 15h
12	13 Modelo P-Anouca	14	15 (1) Sporting (C) 11h Modelo L-Peças	16	17 Beira-Mar (C) (C) ↳ 20h15	18
19 Modelo P-Peças	20	21	22 (19) Benfica (F) 16h	23 America (F) 20h15 (18) Santa Maria (F) 10h	24	25 (13) Benfica (F) 15h
26	27	28	29 (1) Benfica (F) 16h Fátima (C) 15h	30 (18) Espérance (C) ↳ 10h	31	

Anexo XII- Passos e formas de reduzir a pegada ambiental- Responsabilidade Social

Futebol Clube Vizela, Futebol SAD



Responsabilidade Social

- Aproveitamento das águas residuais
- Redução consumo plástico (contactar águas São Martinho, possibilitando a criação de garrafas reutilizáveis)
- Reciclagem (falar Margarida- Sociedade Ponto Verde)
- Painéis fotovoltaicos (para alimentar linha LED e ecrã gigante)
- Iluminação LED- consumo energético é inferior
- Ordenação dos espaços verdes (Estádio e periferia)
- Mobilidade Reduzida (acessos-camarotes- e permanência para assistir aos jogos- conforto; tipologia do bilhete do acompanhante/regas para o acompanhante do cadeirante)
- Exploração de bares- tipo de produtos utilizados, consumo e desperdício; utilização de copos reutilizáveis com o logo do FC Vizela
- Copos de café reciclados/papel em vez de plástico nas máquinas de café
- E-Ticket: desmaterialização dos bilhetes e convites físicos
- Campanhas para chamar famílias ao futebol- apresentar o futebol como um espaço positivo e acolhedor
- E-faturas: faturas emitidas eletronicamente/digitais
- Desmaterialização do uso de papel
- Teletrabalho
- Abraçadeiras de tecido em vez das de plástico

Contactar parceiros e desafiar-los a desenvolver ações de responsabilidade social e adotar procedimentos mais sustentáveis nas suas atividades do dia a dia.

- Águas S. Martinho: garrafas reutilizáveis e pontos de enchimento
- Atual: papel gasto
- Argatintas: tinta pouco poluente/ecológica para reduzir ruído visual (pintar muros), predominância do azul
- TMO: combustível dos camiões

Anexo XIII- Plano de recrutamento de voluntários FC Vizela

Futebol Clube Vizela, Futebol SAD



Voluntariado FC Vizela

Formação dos voluntários

- Reunião 2h pré kick-off;
 - Entrega de credenciais na chegada dos voluntários;
 - Apresentação informal de todos os envolvidos;
 - Explicação do funcionamento das normas do Estádio em dia jogo;
 - Explicação das tarefas;
 - Entrega de listagem com contactos de 'emergência';
 - Entrega de camisolas.
- Visita ao Estádio com simultânea indicação dos locais onde cada voluntário irá desempenhar as funções.

Tarefas a desempenhar

- Recepção e encaminhamento de adeptos/convidados;
- Apoio ao protocolo;
- Apoio nas ativações (entrega de adereços, venda de rifas).

Seleção dos voluntários

- Definir tarefas a desempenhar e número necessário de voluntários.
- Após receção dos formulários, fazer análise com base nas tarefas, nas competências dos interessados e disponibilidade de cada um e selecionar quais os mais adequados para desempenhar as tarefas específicas.

Planeamento

- Lançamento da campanha de voluntariado nas redes sociais (principalmente Stories) e site do clube.
- Após receção das candidaturas, fazer seleção dos voluntários.
- Após selecionados, entrar em contacto com os voluntários via email a informar da seleção e a pedir confirmação.
- Após confirmação por parte dos voluntários, informá-lo da reunião de formação a decorrer no dia de jogo em hora previamente definida.

Anexo XIV- Cover para as capas de arquivo do FC Vizela



2020/2021
2021/2022
2022/2023

**ANTIGOS
JOGADORES**



2021/2022

**ANTIGAS
EQ. TÉCNICAS
STAFF**



2022

**MEDIDAS
AUTOPROTEÇÃO**



2021/2022

**FATURAS DE
ENERGIA**

Anexo XV- Menu inicial SmartArena- Gestão de associados

SmartArena V1.0 - Gestão de Associados - FC VIZELA - [Ficha de Associado - Associados actual]

Aplicação - Associados - Lugares Anuais - Workflows - Listagens - Quotas - Caixa - Documentos - Consultas - Manutenção - Operações em lote - Janelas - Configuração - Ajuda

Número: N° Antigo:

Nome:

Categoria: Cobrador:

Situação: Última quota paga: Idade: **RGPD**

Pessoais | Outros dados | Cobrança/cartão | Quotas | Família | Informações | RGPD & Outros

Morada:

Código Postal:

País: Portugal Outro Cidade:

Naturalidade: Nacionalidade:

Data Nascimento: N. Contribuinte: Estado Civil:

Documento de Identificação

Tipo: N°: Género:

Emitido em: Local: Habilitações:

Ocupação:

Contactos

Telefone: Telemóvel 1 N° Oper.:

E-mail 1: Telemóvel 2 N° Oper.:

E-mail 2:

Anexo XVI- Menu inicial SmartArena- Bilheteira

SmartArena V1.0 - Bilheteira - Versão 4.2.126

FC VIZELA - POS nº 1 10009 - Ana Nunes

Juniores A - 06-mai-2023 11:00 - FC Vizela / F.C. Famalicao 0,00 Eur

#-: **Normal**

- CONUTE	0,00 Eur
- NÃO SÓCIO	5,00 Eur

Cadeira:

Entidade Não-Sócio

Qtd	Bilhete	Zona	Identif.	Preço	Total

Relatório Emitir Rel. Cobr. Quotas

Reimp./Estornar Eventos Escol. Lugares Alterar a senha Venda Adepto Ent. Corporate

Configurar Terminar Rel. Todos Refrescar Libertar Reserva Mudar de Prova Bilhete para LA Imprimir A4

Config: BULLZIP PDF PRINTER, Genérica (driver), Nenhum, Não instalada, Nenhum, Nenhum 08-mai-23 10:35

Anexo XVII- Portal Liga Portugal



Anexo XVIII-Zoho

