



O *Team Manager* na gestão de equipas de futebol de formação da Futebol Clube do Porto-Futebol SAD

Relatório de Estágio Profissionalizante para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 13/2022, 12 de janeiro.

Orientador: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho

Supervisor: Dr. Luís Machado

Diogo João Batista Menezes

Porto, setembro de 2023

Menezes, D. (2023). O Team Manager na gestão de equipas de futebol de formação da Futebol Clube do Porto- Futebol SAD. D. Menezes. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE, GESTÃO DO DESPORTO, *TEAM MANAGER*, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, FUTEBOL DE FORMAÇÃO.

Agradecimentos

A realização deste trabalho marca o fim de uma etapa muito importante da minha vida e, como tal, gostaria de agradecer a todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que tal fosse possível.

Gostaria de começar por agradecer à instituição que teve um papel fundamental neste meu percurso académico que foi o Mestrado em Gestão Desportiva, fornecendo-me bases essenciais para o meu futuro profissional, a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Agradecer igualmente à entidade desportiva que me proporcionou a realização deste estágio profissionalizante em condições de excelência, a FC Porto – Futebol SAD, em especial ao departamento de formação.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Maria José Carvalho pelo acompanhamento durante todo o decorrer do Mestrado em Gestão Desportiva, e pelos conhecimentos transmitidos.

Ao Dr. Luís Machado, que supervisionou o meu estágio, agradecer por me ter aceitado para trabalhar com o seu grupo de trabalho na FC Porto – Futebol SAD, pela confiança depositada no meu trabalho, por toda a disponibilidade, ajuda, e partilha de conhecimentos comigo, que foram fundamentais para o bom desenrolar do estágio.

Gostaria de expressar o meu reconhecimento a todos os elementos com quem trabalhei no departamento de formação da FC Porto – Futebol SAD, em especial à equipa de *Team Managers*, por me ter feito sentir bem-vindo, por toda a disponibilidade, opiniões, respostas, conselhos, sugestões e apoio, que em conjunto contribuíram para o sucesso deste estágio.

Não posso deixar de referir que fui um privilégio ter realizado este trabalho e agradecer a todos pequenos craques com quem me cruzei nestes nove meses, que me encheram de orgulho em cada vitória alcançada e porque também eles conseguiram transmitir-me ensinamentos durante este estágio.

À minha namorada que me acompanha ao longo de 12 anos e sempre me deu força e apoio incondicional para concretizar os meus objetivos.

À minha família e amigos, agradeço todo o apoio e força que me deram.

E por último, mas definitivamente não menos importante, quero deixar um agradecimento especial aos meus pais e irmãos, que são a minha base, pelo apoio incondicional, pela força, pelos valores que me transmitiram e por todo o esforço que fizeram por mim.

A todos, um muito obrigado!

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Índice Geral	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Anexos	ix
Resumo	x
Abstract	xii
Lista de Abreviaturas.....	xiii
1. Introdução	1
1.1. Caracterização geral do estágio.....	2
1.2. Organização do relatório	6
2. Enquadramento conceptual.....	7
2.1. O Desporto	7
2.2. Gestão Desportiva.....	10
2.3. O papel do <i>Team Manager</i>	13
3. Enquadramento Institucional	19
3.1. História do Futebol Clube do Porto	19
3.2. História da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD	23
3.2.1. Enquadramento legal das Sociedades Anónimas Desportivas	23
3.3. Órgãos Sociais do FC Porto.....	25
3.4. Estrutura do FC Porto	26
3.5. Organização do clube	27
3.6. Infraestruturas	31
3.7. A Formação da FC Porto – Futebol SAD	36
4. Realização da Prática Profissional	38
4.1. Atividades durante a semana de treinos	38
4.1.1. Atividades de apoio ao treino	38
4.1.2. Atividades administrativas.....	40
4.2. Atividades durante os diferentes momentos competitivos.....	55
4.2.1. Jogos-treino	56
4.2.2. Jogos Oficiais	57

4.2.3. Torneios Nacionais e Internacionais	60
5. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas	68
6. Considerações Finais e Perspetivas Futuras	72
Referências	74
Anexos	78

Índice de Figuras

Figura 1. Cronograma do estágio profissionalizante.	3
Figura 2. Esquema ilustrativo das funções de um Team Manager.....	14
Figura 3. Modelo Operativo do FC Porto - Futebol SAD. Adaptado de um documento interno do FC Porto: (Porto 2018).....	28
Figura 4. Organograma do departamento Futebol Clube do Porto Desporto Adaptado de um documento interno do FC Porto: (Porto 2018).	30
Figura 5. Estádio do Dragão. Fonte: Site oficial do FC Porto - https://www.fcporto.pt	31
Figura 6. Dragão Arena. Fonte: Site oficial do FC Porto - https://www.fcporto.pt	32
Figura 7. CTFD Olival. Fonte: Site oficial do FC Porto - https://www.fcporto.pt 33	
Figura 8. Instalações Constituição Park. Fonte: Site oficial do FC Porto - https://www.fcporto.pt	34
Figura 9. Instalações Casa do Dragão. Fonte: Site oficial do FC Porto - https://www.fcporto.pt	35
Figura 10. Piscinas da Campanhã. Fonte: Site oficial do FC Porto - https://www.fcporto.pt	35
Figura 11. Academia de Bilhar. Fonte: Site oficial do FC Porto - https://www.fcporto.pt	36
Figura 12. Exemplo de um plano semanal de atividades elaborado para a equipa U12.....	41
Figura 13. Exemplo do documento de requisição de equipamentos.	43
Figura 14. Exemplo do documento de requisição de transporte.....	44
Figura 15. Exemplo da ficha de convocatória.....	45
Figura 16. Exemplo da ficha de estatística.....	47
Figura 17. Exemplo da estatística feita de alguns jogos.....	48
Figura 18. Exemplo da estatística somatória da época desportiva.....	48
Figura 19. Briefing enviado para a secretaria desportiva relativamente ao torneio nacional Porto Youth Cup.....	51

Figura 20. Briefing preparado para o staff relativamente ao torneio nacional Porto Youth Cup.	53
Figura 21. Briefing de família relativamente ao torneio nacional Porto Youth Cup.	55
Figura 22. Credenciais dos torneios em que participei como Team Manager.	62
Figura 23. Alguns momentos comemorativos dos torneios em que participei enquanto Team Manager.	63
Figura 24. Exemplo de relatório do torneio nacional Porto Youth Cup.	67

Índice de Anexos

Anexo 1. Ficha Oficial de Jogo da AFP.....	78
---	----

Resumo

O presente relatório tem como objetivo enquadrar e relatar o estágio que realizei na Futebol Clube do Porto - Futebol Sociedade Anónima Desportiva, na modalidade de futebol de formação, durante a época desportiva 2022/2023, para conclusão do 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Durante esta época desempenhei as funções de *Team Manager* nas equipas do futebol de formação, com maior proximidade ao escalão U12, mas também com participações pontuais nos demais escalões (U7 a U15), principalmente nos momentos competitivos da época desportiva.

O presente relatório de estágio é a última componente do meu percurso no 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva e visa descrever as atividades realizadas, bem como os fundamentos teóricos que foram necessários para a realização das minhas tarefas com sucesso. Este relatório está então dividido em 5 capítulos, sendo o primeiro correspondente à introdução, com a caracterização geral das condições do estágio e estrutura do relatório. A revisão da literatura é feita com os enquadramentos conceptual e institucional nos capítulos 2 e 3, respetivamente. A realização da prática profissional é explorada no capítulo 4, com uma descrição das atividades realizadas e por fim, a conclusão que sumariza todo o trabalho desenvolvido e competências adquiridas, no capítulo 5.

Este estágio profissionalizante permitiu-me colocar em práticas os conhecimentos teóricos adquiridos no ano curricular do 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva, bem como adquirir e aperfeiçoar competências laborais que serão fundamentais no meu futuro profissional. Além disso, deixou claro o papel fundamental do *Team Manager* na gestão das equipas, atletas, e encarregados de educação, bem como na coordenação de todos os departamentos transversais necessários à realização da prática desportiva, e para que a mesma seja bem-sucedida.

Palavras-chave: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE, GESTÃO DO DES-
PORTO, *TEAM MANAGER*, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, FUTEBOL, FUTE-
BOL DE FORMAÇÃO.

Abstract

The aim of this report is to outline and report on the internship I carried out at Futebol Clube do Porto - Futebol Sociedade Anónima Desportiva, in youth soccer, during the 2022/2023 sports season, to complete the 2nd cycle of studies in Sports Management at the Faculty of Sport of the University of Porto.

During this time, I worked as Team Manager for the youth football teams, more closely at U12 level, but also with occasional appearances at other levels (U7 a U15), especially during the competitive stages of the season.

This internship report is the last component of my course in the 2nd cycle of studies in Sports Management and has the aim of describe the activities carried out, as well as the theoretical foundations that were necessary for me to carry out my tasks successfully. This report is therefore divided into 5 chapters, the first is the introduction, with a general characterization of the conditions of the internship and the structure of the report. The literature review is provided with the conceptual and institutional frameworks in chapters 2 and 3, respectively. Professional practice is explored in chapter 4, with a description of the activities carried out and, finally, the conclusion which summarizes all the work carried out and the skills acquired, in chapter 5.

This professional internship has allowed me to put into practice the theoretical knowledge acquired in the 2nd year of the Sports Management course, as well as to acquire and improve work skills that will be fundamental in my professional future. It has also made clear the fundamental role of the Team Manager in managing teams, athletes, and parents, as well as coordinating all the cross-cutting departments needed to make sport a success.

Keywords: PRACTICUM TRAINING, SPORT MANAGEMENT, TEAM MANAGER, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, FOOTBALL, YOUTH FOOTBALL.

Lista de Abreviaturas

AFP - Associação Futebol do Porto

CTFD Olival - Centro de Treino e Formação Desportiva Olival

FADEUP - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FC Porto - Futebol Clube do Porto

FC Porto – Futebol SAD - Futebol Clube do Porto - Futebol SAD

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

PJE - Potencial Jogador de Elite

SAD - Sociedade Anónima Desportiva

1. Introdução

Este relatório consiste na descrição e reflexão de todo o trabalho desenvolvido durante 10 meses, como *Team Manager*, no futebol de formação do Futebol Clube do Porto - Futebol Sociedade Anónima Desportiva (SAD), para obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). O 2º ciclo em Gestão Desportiva na FADEUP tem a duração de dois anos letivos, sendo que o primeiro ano corresponde à parte curricular, e no segundo ano é dada a possibilidade de os alunos realizarem uma dissertação ou um estágio profissionalizante, no âmbito da Unidade Curricular de Estágio Profissionalizante. Este estágio foi orientado pelo docente da FADEUP, o Professor Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes.

Primeiramente, gostaria de salientar que optei por realizar um estágio profissionalizante uma vez que considero que é uma mais valia obter ensinamentos não só teóricos, como principalmente práticos no desempenho das funções de gestão. Além disso, estes ensinamentos práticos permitem-me também experienciar o mercado de trabalho. Com isto, a realização de um estágio permite-me adquirir experiências e competências únicas que vão contribuir para que me torne um melhor profissional no futuro. Desta forma, uma das motivações para a escolha de um estágio como *Team Manager* foi sem dúvida a paixão que tenho pelo desporto, mais concretamente, pelo futebol. Antes de ingressar na minha licenciatura fui atleta profissional até aos 22 anos, onde pratiquei de forma federada a modalidade de futebol, durante 16 anos. Até então, tinha apenas uma perspetiva como jogador e/ou adepto e conhecimentos adquiridos através de experiências e vivências. Contudo, considero também importante perceber o que acontece na vertente da gestão desportiva, e por isso ter a possibilidade de estagiar numa entidade como a Futebol Clube do Porto - Futebol SAD (FC Porto – Futebol SAD) era aquilo que procurava. É uma instituição com equipas no primeiro escalão nacional e com um grande destaque no panorama futebolístico e não só, o que me permite adquirir uma experiência enriquecedora e altamente profissional. Além disso, é sabido que um estágio nesta entidade eleva as

possibilidades de entrar no mercado de trabalho, e fornece uma excelente rede de contactos relacionados com o desporto.

Posto isto, iniciei a procura pelos contactos da entidade pretendida. Após estabelecidos os contactos, e já decorridas algumas entrevistas, tive a felicidade de ser aceite como estagiário na FC Porto - Futebol SAD, onde exerci funções de *Team Manager* do futebol de formação, sob a supervisão do Dr. Luís Machado, que ocupa atualmente a função de Coordenador de *Team Managers* da formação nesta mesma instituição. A escolha das funções a desempenhar, neste caso de *Team Manager* foi rápida uma vez que sempre tive um grande interesse pelas áreas de gestão e logística que estão por detrás dos atletas e das equipas técnicas.

Em suma, este relatório representa assim o somatório do trabalho desenvolvido durante o estágio, e tem como finalidade descrever de forma pormenorizada todas as atividades em que estive envolvido no decorrer do estágio, com destaque para os conhecimentos que foram determinantes na sua realização.

1.1. Caracterização geral do estágio

O estágio iniciou-se em setembro de 2022 e ficou previamente estabelecido que teria a duração da época desportiva, sendo o seu término em junho de 2023. O horário foi estabelecido que seria durante semana para acompanhamento dos treinos, das 18h às 22h, no Centro de Treino e Formação Desportiva Olival (CTFD Olival), que se situa na Rua dos Pardieiros, 340, 4415-587 Crestuma, e também ao fim de semana, com acompanhamento dos jogos, sendo que os horários e a localização nestes dias não foram fixos.

A primeira fase deste estágio consistiu na fase de observação e integração na equipa de *Team Managers*, e teve uma duração de 3 meses. O objetivo desta fase foi acompanhar vários escalões de formação, desde os U7 aos U13, sempre acompanhado pelos respetivos *Team Managers* e integrar-me do funcionamento

das instalações e das equipas, bem como das interações e abordagens que a minha função acarreta. Uma vez familiarizado com a equipa e instalações, iniciei as funções de *Team manager* com mais autonomia e acompanhei maioritariamente o escalão de formação U12. Consequentemente, assumi toda as responsabilidades que a função exige, e acompanhei a equipa nos treinos e nos diversos momentos competitivos, participando também em diversos torneios nacionais e internacionais.

No âmbito da função de *Team Manager*, o planeamento estratégico é parte integrante da gestão das atividades a desempenhar, quer estas sejam a nível local, regional ou nacional, o que permite facilitar procedimentos em função do objetivo que se quer cumprir. Posto isto, e para melhor detalhar aquilo que foi planeado fazer, foi elaborado um cronograma do estágio, tal como mostrado na Figura 1. Este cronograma apresenta algumas limitações uma vez que algumas das funções não podiam ser especificadas à priori, pois variam de acordo com as necessidades do momento, tais como a necessidade de estar envolvido na dinâmica de gestão de jogos/torneios que poderiam vir a ser agendados durante o decorrer da época desportiva.

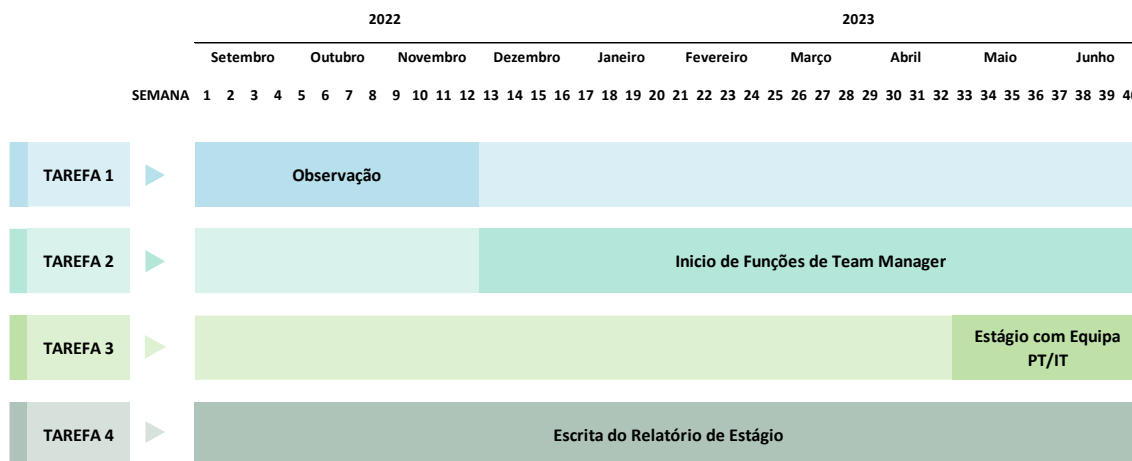


Figura 1. Cronograma do estágio profissionalizante.

Desta forma e após uma análise das funções a desempenhar, foram definidas as principais tarefas a realizar durante o estágio:

TAREFA 1

- Conhecimento das instalações, que inclui balneários, departamentos técnicos, departamento médico, ginásio, campos sintéticos e relvados;
- Conhecimento da logística envolvida nas funções a desempenhar;
- Observação de funções do *Team Manager*;
- Participação em reuniões de *Team Manager*.

TAREFA 2

Com início das funções do *Team Manager* de futebol de formação, referentes ao escalão U12, a tarefa 2 envolve:

Durante a semana de treino:

- Controlo da presença e horários de chegada dos atletas;
- Articular todas as necessidades de treino junto das áreas transversais (departamentos de Psicologia, Pedagogia, Saúde, Logística Desportiva e Secretaria Desportiva);
- Elaborar o plano de atividades semanal;
- Gerir e planejar as atividades desportivas que advêm, como jogos e treinos;
- Criação e distribuição das listas de convocatória;
- Planeamento logístico de forma a garantir a disponibilidade dos materiais, equipamentos e transportes necessários para as atividades da equipa;
- Preparação das fichas de jogo oficiais Associação Futebol do Porto (AFP);
- Preparação das licenças da AFP (do staff e dos atletas).

No dia do Jogo:

- Ser o primeiro elemento a chegar ao local do jogo;
- Receção e confirmação dos elementos da equipa e staff;
- Receção da equipa adversária;

- Receção da equipa de arbitragem;
- Confirmação dos equipamentos de jogo;
- Verificação das licenças da AFP (do staff e dos atletas);
- Entrega de documentos à equipa de arbitragem;
- Ser o meio de comunicação entre a equipa técnica e a equipa de arbitragem.

Durante o jogo:

- Preenchimento da ficha de estatística;
- Controlo dos momentos de entrada e saída dos atletas em campo;
- Cronometragem do jogo;
- Controlo dos comportamentos e regras no banco de suplentes;
- Efetuar as substituições quando necessárias;
- Registo dos eventos de jogo e desempenho dos atletas.

TAREFA 3

Para além de todas as funções enumeradas anteriormente, na gestão de torneios junta-se:

- Efetuar o primeiro contacto de apresentação junto da organização para obter informações sobre o enquadramento do torneio, e solicitar documentação do mesmo;
- Elaboração do plano do torneio com equipa técnica, nomeadamente horários, tarefas, momentos de família e momentos de lazer;
- Elaboração de briefings (da Secretaria Desportiva, do staff, e da família, com toda a informação necessária ao torneio);
- Requisição de equipamentos;
- Requisição de transportes;
- Recolha de identificações e autorizações de saída dos atletas, uma vez que são menores de idade.

1.2. Organização do relatório

O relatório está organizado em cinco capítulos, em que o primeiro capítulo diz respeito à introdução, que inclui uma breve descrição do tema, os objetivos do trabalho, bem como a estrutura do relatório. No segundo capítulo, é feito um enquadramento conceptual ao tema do estágio, onde são abordados os fundamentos teóricos essenciais para o desenvolvimento do mesmo, tais como: o conceito de Gestão do Desporto, funções e competências dos gestores do desporto, bem como da profissão de *Team Manager*. No capítulo 3, é feito o enquadramento institucional, com uma descrição detalhada da entidade de estágio, onde é feita uma caracterização legal, funcional e das infraestruturas. Posteriormente, no capítulo quatro, são discriminadas as atividades realizadas durante o estágio, nomeadamente as atividades desempenhadas durante a semana de trabalho e durante os diferentes momentos competitivos. Por fim, são discutidos os resultados obtidos desde estágio profissionalizante no capítulo cinco, com particular ênfase para uma reflexão da aprendizagem e competências adquiridas ao longo do estágio.

2. Enquadramento conceptual

Este capítulo tem como objetivo fazer um enquadramento do tema, abordando os conceitos base necessários ao bom desenvolvimento do estágio realizado, nomeadamente a história do desporto, o conceito de gestão desportiva e o papel de um *Team Manager* numa entidade desportiva.

2.1. O Desporto

O desporto é um fenómeno com origem nos primórdios da cultura humana. A atividade física esteve presente desde o aparecimento do Homem, quando, de uma forma instintiva, este desenvolveu sentidos e habilidades físicas que lhe permitiram pescar, caçar, fugir e lutar. Posteriormente, a atividade física era usada pelo Homem como uma forma de demonstrar as suas agilidades físicas e preparação para a guerra, para conviver e também como lazer. A prática desportiva remonta então à Grécia Antiga, onde surgiram os Jogos Olímpicos da Antiguidade, em que as cidades competiam desportivamente entre si em competições devidamente organizadas e com regras definidas (Fernando 2004).

No século XVIII, devido à Revolução Industrial e ao começo da Era da Máquina, o desporto conseguiu crescer e expandir-se devido ao aumento dos tempos livres da população. No século XIX surgem os Jogos Olímpicos da Era Moderna, criados por Pierre de Coubertin, que vieram renovar os Jogos Olímpicos da Antiguidade. Na altura com poucos participantes, uma vez que os transportes eram limitados, e as clubes desportivos e federações ainda eram escassos. Atualmente, temos Jogos Olímpicos com centenas de federações, milhares de clubes e participantes vindos de todo o mundo. Estes números são o resultado do maior acesso a instalações desportivas, facilidades de transportes, aumento dos tempos livres e apoio das entidades governamentais, que fizeram com que as práticas desportivas expandissem (Fernando 2004).

O progresso do desporto acompanhou assim a evolução da sociedade e, atualmente, o desporto assume uma posição fundamental no entretenimento da sociedade, no funcionamento das instituições (sejam elas sociais ou educativas), como também na economia dos países. Assim sendo, o desporto está presente na origem, estruturas e funcionamento da sociedade, pelo que, através dos desportos que cada sociedade pratica, é possível analisá-la e compreendê-la (Costa 2017).

Desde há muito tempo que algumas definições de Desporto têm sido lançadas por diversos autores, sem que se tenha chegado a uma definição universal. Por exemplo, Pierre de Coubertin (1934) definia o desporto como sendo um culto do exercício muscular intenso, sendo voluntário e suscitado pelo desejo pessoal de progresso. Em 1935, Georges Hébert dizia ser *“todo o género de exercícios ou atividades físicas tendo por fim a realização de uma performance”*. Para Bernard Gillet (1949) seria *“qualquer atividade física intensa, submetida a regras precisas”*. Michel Vouet (1968) dizia que desporto é a *“procura competitiva (atual ou potencial) da performance no campo de movimento físico afrontado intencionalmente com dificuldades”*. Já Norbert Elias (1992) considerava o desporto uma forma de *“abranger confrontos de jogos de numerosos géneros”*. Esta diversidade de conceitos fez com que o Desporto fosse abordado a uma escala mundial. Por não haver um consenso na definição de Desporto, e com vista à promoção do desporto como fator importante do desenvolvimento humano, foi aprovada pelos ministros europeus responsáveis pelo Desporto, a Carta Europeia do Desporto, que definiu o Desporto como sendo *“todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”*.

Atualmente, o desporto traduz-se num fenómeno com diversos significados, entre eles um meio de prática desportiva ou socialização, um meio para alcançar realização pessoal (por parte dos atletas) ou uma forma de capitalizar o turismo

ou educar a população para um estilo de vida saudável (por parte dos governos) (Ratten 2011a). Além disso, o desporto é praticado por todas as pessoas, independentemente das suas idades, condições físicas e estados socioeconómicos. Esta omnipresença do desporto revela a sua relevância na economia, sociedade e cultura (Bravo 2019). Desta forma, o desporto combina não só aspetos económicos como também educativos, políticos e socioculturais, o que faz cada vez mais dele um fenómeno global, com um elevado impacto nas relações entre as sociedades (Gabriel Ioan Mangra 2015; Molan, Matthews, and Arnold 2016). Esta globalização é comprovada pelo incremento que se verifica tanto no número de praticantes de Desporto, como no número de espaços públicos destinados à prática desportiva e na ocupação que o Desporto tem na educação e na saúde (Tubino 2017).

A globalização do Desporto e o grande impacto económico que o mesmo acarreta levou ainda a que o desportivo lúdico tivesse implicações profissionais, e seja atualmente considerado um negócio. O Desporto é um grande gerador de empregos e novas profissões em diferentes setores, tanto a nível profissional, como a nível amador (Hoye and Parent 2017). Grande parte do valor económico está ligado aos atletas, contudo, e de uma forma indireta, temos um grande impacto económico relacionado com comunicação social, publicidade, transportes, alimentação (Azevêdo 2009).

O desenvolvimento da sociedade conduziu à evolução do desporto enquanto indústria, que por sua vez, exigiu cada vez mais profissionalismo e conhecimentos na gestão dos contextos desportivos. O fenómeno envolve não só os atletas, como também os treinadores e os dirigentes do clube, pelo que o sucesso em termos desportivos vai depender de uma conexão coerente entre as funções e interdependências destes (Lopes 2017).

2.2. Gestão Desportiva

O crescimento do desporto enquanto fenómeno social conduziu a implicações económicas para as organizações desportivas, praticantes do desporto e espectadores, o que fez originar há pouco mais de 50 anos, o conceito de gestão desportiva (Lopes 2017). Através da necessidade de gerir os desportos profissionais numa perspetiva de negócio, surgiu em 1985 na América do Norte, com a criação da *North American Society for Sport Management*, a primeira associação regional de gestão do desporto (Brassie 1989; S. Seifried 2014).

Desde então, o desenvolvimento científico na área da gestão do desporto veio a progredir no sentido de uma melhor compreensão do desporto e das organizações desportivas, sobretudo do ponto de vista económico. Aqui, podemos salientar a gestão do desporto como uma área que vai contribuir com potencial de crescimento, novos negócios no desporto, bem como melhoria e eficiência das organizações desportivas (Pitts 2001).

Na Europa, a gestão desportiva teve um grande destaque em 1976, com a “Carta Europeia de Desporto para Todos” um conjunto de programas implementados pelos governos (locais, regionais, nacionais ou internacionais), que estabeleceram um conjunto de políticas públicas implementadas para promover e desenvolver o desporto, em interligação com outros setores como a educação e a promoção da saúde (Lopes 2017). Para tal, as entidades basearam-se na criação de condições de acesso com qualidade ao desporto e ao lazer para toda a população, através do apoio ao associativismo, da construção de recintos e instalações desportivas, do apoio ao desporto de alto rendimento, da promoção de programas de incentivo à prática desportiva, entre outros (Brassie 1989; Teixeira and Ribeiro 2016; Teixeira, Rijo, and Sesinando 2022).

Com isto, originou-se uma evolução acelerada do fenómeno desportivo aos mais diversos níveis, o que aumentou a exigência e a necessidade de melhores competências para intervir no desporto, originando uma intervenção em

diferentes contextos profissionais da gestão desportiva, designadamente, ao nível educativo (investigação científica e formação dos profissionais dessa área de atuação), municipal, comercial e associativo (clubes, associações e federações desportivas) (Brassie 1989; Carvalho, Joaquim, and Batista 2011; Hovemann 2023).

É possível denotar que, na América, a gestão desportiva esteve assente numa perspetiva do mercado e dos negócios das organizações desportivas, enquanto na Europa, a gestão desportiva esteve assente em intervenções políticas, direcionada para a melhoria do bem-estar geral da população e para benefícios do desporto inerentes às condições de vida (M. 2021).

A nível global, a gestão desportiva é o resultado de pouco mais de 50 anos de evolução das diversas modalidades desportivas (Girginov 2010), que originou um interesse crescente pela vertente económica do desporto (Pitts 2001; Ratten 2011b; Gammelsæter 2021). Esta vertente económica, influenciada pelo crescimento à escala global de algumas modalidades desportiva e pelo fenómeno dos eventos desportivos e pelos impactos económicos e sociais dos mesmos, levou à necessidade de as organizações desportivas passarem a ser geridas por profissionais qualificados para potenciar tanto a perspetiva desportiva, como a empresarial (Pires and Sarmiento 2001; Costa 2005), aumentando assim a procura que existe atualmente na área da gestão desportiva (Liu and Lin 2012; Miragaia and Soares 2017).

Atualmente, o desporto é considerado um fenómeno global que envolve não só as federações desportivas, clubes e atletas, como também atrai a participação de diversos setores da sociedade, nomeadamente o sector público, as empresas de retalho, patrocinadores, comunicação social e adeptos.

A gestão desportiva é relativamente recente e abrange a gestão de organizações desportivas, eventos desportivos e atividades educativas e competitivas, sejam elas nacionais, internacionais, privadas ou públicas. Para tal, o conceito

de gestão do desporto é baseado em seis questões fundamentais, que são elas (Pires and Sarmento 2001):

1. Polissemia
2. Dimensão híbrida
3. Tecnologia específica
4. Contextualização
5. Nível de intervenção
6. Âmbito de intervenção

Assim, o gestor desportivo dirige organizações desportivas que são dinâmicas e estão em constante mudança, está sujeito à especificidade sociocultural da organização desportiva, bem como à atividade e nível de atividade que a organização desenvolve, o que mostra a necessidade de competências cada vez mais diversificadas para a sua atuação (Pires and Sarmento 2001; Sarmento et al. 2009; DeLuca and Braunstein-Minkove 2016; Miranda et al. 2017). Desta forma, atendendo ao âmbito da atividade desportiva, assim como à dimensão da instituição, o gestor desportivo pode desempenhar diferentes funções, com diferentes níveis de responsabilidade, tendo uma base multidisciplinar de atuação que envolve competências profissionais das ciências do desporto e das ciências empresariais (Pires and Sarmento 2001; Pires 2007; Miranda et al. 2017). A gestão desportiva é essencialmente uma plataforma de cruzamento de várias áreas científicas, onde podemos também destacar o marketing, comunicação, finanças, economia do desporto, direito do desporto, recursos humanos, e política desportiva (Brassie 1989; Parkhouse, Sport, and Education 2005; Sarmento et al. 2009; Carvalho, Joaquim, and Batista 2011; Teixeira and Figueiredo 2013; Seifried et al. 2021; Sesinando and Teixeira 2022). Assim sendo, as funções fulcrais do gestor desportivo passam por planeamento, coordenação e organização (de atividades, projetos e eventos) nos contextos em que o desporto se desenvolve, passando também pela gestão de recursos (humanos, financeiros, instalações e equipamentos), liderança, marketing, coordenação de equipas, e cumprimento da legislação desportiva (Carvalho, Joaquim, and Batista 2011; Cárdenas et al. 2017).

2.3. O papel do *Team Manager*

Na sequência do avanço do papel do gestor desportivo e da sua importância nas entidades desportivas, estas têm sofrido mudanças ao nível da sua estrutura, originando novos cargos para acompanhar essas mudanças (Almeida 2011). Um dos exemplos é o cargo de *Team Manager*, uma expressão anglo-saxónica, em que “*team*”, do inglês equipa, corresponde a um grupo de jogadores formando um dos lados de um jogo, e “*manager*” corresponde à pessoa responsável por controlar ou gerir toda ou parte de uma organização, traduzido assim como o gestor de equipa, alguém que está diretamente ligado às operações da equipa (Almeida 2011).

O mesmo autor realizou um estudo em que procurou averiguar as principais funções de um *Team Manager*, concluindo que as mesmas passam por (Almeida 2011):

- Planeamento das ações necessárias para o normal desenrolar da prática desportiva;
- Coordenação dos recursos humanos em termos de pontualidade e assiduidade, como também coordenação entre os vários departamentos existentes numa entidade desportiva, estabelecendo uma ligação funcional entre os mesmos, e entre estes e a equipa;
- Gestão de recursos, sejam eles humanos (com a gestão e acompanhamento de atletas e equipa técnica), instalações e equipamentos;
- Gestão de informação, que envolve gerir todas as informações, comunicações e solicitações relativas à equipa e estabelecer a comunicação dessas informações entre os diferentes departamentos, equipa técnica e atletas.

Usando a definição do Manual Operacional e de Conduta do Futebol Clube do Porto, o *Team Manager* “*tem como principal exercício dentro da entidade desportiva, dar resposta às necessidades das equipas ao nível da gestão e garantir*

que estejam reunidas todas as condições para o normal desenrolar da atividade de uma equipa, exceto no que se refere a questões técnicas”. Assim, tem de garantir que todas as necessidades afetas à sua modalidade e/ou escalão sejam tratadas atempadamente, e que estejam reunidas as condições de excelência para o bom funcionamento da sua equipa (Zec 2011). Isto implica que estes profissionais tenham uma boa capacidade de decisão, gestão interpessoal, e comunicação. Apesar de ser um cargo recente e ainda pouco explorado pelas entidades desportivas, o *Team Manager* é um elemento essencial para o bom funcionamento e desempenho dos clubes e é considerada a ponte entre a equipa e as áreas transversais da entidade desportiva, bem como entre a equipa e o exterior, e tem funções bastante específicas que variam de acordo com a modalidade, bem como a dimensão da entidade desportiva.

Em suma, o *Team Manager* é uma espécie de pivot, que recebe todo o tipo de informação da equipa, que toma conhecimento dos seus problemas e das suas necessidades, encaminhando depois para os diversos departamentos do clube, tal como ilustrado na Figura 2, tendo como funções chave o controlo e coordenação, a gestão de recursos e de informação e planeamento.

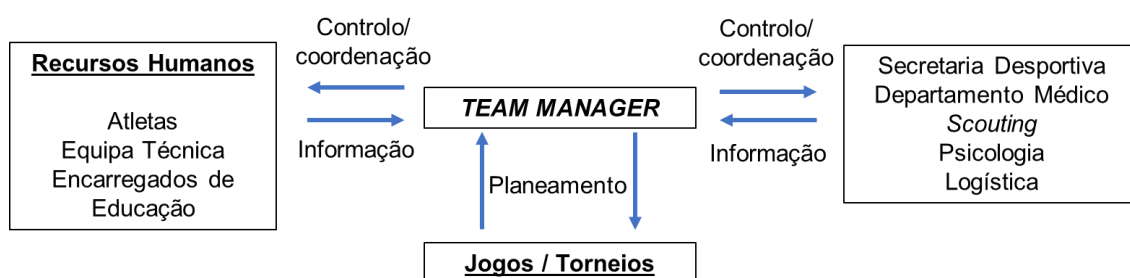


Figura 2. Esquema ilustrativo das funções de um *Team Manager*.

No caso do Futebol Clube do Porto, o cargo de *Team Manager* surgiu na equipa A de futebol em 2006, e, passados dois anos, fora alargado a todos os escalões do clube (Almeida 2011). No caso do meu estágio, tratando-se da modalidade de futebol de formação, podemos dividir as funções de um *Team Manager* do futebol de formação em dois espaços temporais: a pré-época, quando se dá o processo de efetivar inscrições dos atletas, gestão de exames médico-

desportivos e elaboração do plano de treinos junto dos treinadores; e a época desportiva, em que o *Team Manager* é responsável por acompanhar os treinos e planear e gerir jogos e torneios. Em comum, estes dois espaços temporais têm: a gestão da equipa e das informações relativas à mesma, a coordenação e articulação com outras áreas da entidade desportiva, a conceção e planeamento de atividades. A gestão de equipa envolve os atletas, staff, gestão de competições e deslocações, elaboração e envio de planos de atividades, regulamentos, acompanhamento permanente da relação entre a vida desportiva dos atletas e a vida académica, contactos com os encarregados de educação, entre outras que sejam pertinentes. A gestão dos jogos e torneios diz respeito a todas as ações relacionadas com tarefas desempenhadas antes, durante e após o jogo ou torneio.

A época desportiva pode ainda ser dividida em diferentes ocasiões: as funções diárias/semanais, o pré-jogo, o durante o jogo e o pós-jogo. O trabalho semanal envolve o controlo de presença e horários de chegada dos atletas, assegurar a recolha e registo de elementos estatísticos durante os jogos e/ou treinos, articular todas as necessidades de treino junto das áreas transversais (departamentos de Psicologia, Pedagogia, Saúde, Logística Desportiva e Secretaria Desportiva), elaborar o plano de atividades semanal e a gestão e planeamento das atividades desportivas que advêm, como jogos e treinos. A gestão e planeamento dos jogos envolve toda documentação necessária ao jogo, seja ela interna ou externa. A documentação interna está relacionada com a informação acerca do jogo, o que envolve a criação e distribuição das listas de convocatória, a gestão dos recursos materiais da equipa e planeamento logístico, de forma a garantir a disponibilidade dos materiais, equipamentos e transportes necessários para as atividades da equipa. Relativamente à documentação externa, temos as fichas de jogo oficiais da AFP e a preparação das licenças da AFP do staff e dos atletas.

Durante o trabalho semanal, é também fundamental ter especial cuidado com:

- Férias e feriados, fazendo ajustes de horários;

- Jogos da equipa A no Estádio do Dragão, que poderão implicar ajustes no horário do treino ou cancelamento do mesmo, se coincidir com a hora do jogo, ou se não for possível o seu término uma hora antes do início do jogo.

O papel do *Team Manager* de futebol de formação no pré-jogo envolve:

- Identificar necessidades para o dia do jogo;
- Verificação dos castigos e sanções;
- Verificação dos atletas lesionados;
- Preparação da Ficha Oficial de Jogo da AFP;
- Verificação das licenças da AFP (do staff e dos atletas).

Para jogos fora, planear e gerir equipamentos e transporte O papel do *Team Manager* de futebol de formação no dia de jogo envolve:

- Ser o primeiro elemento a chegar ao local do jogo;
- Receção e confirmação dos elementos da equipa e staff;
- Receção da equipa adversária;
- Receção da equipa de arbitragem;
- Confirmação dos equipamentos de jogo;
- Verificação das licenças da AFP (do staff e dos atletas);
- Entrega de documentos à equipa de arbitragem;
- Ser o meio de comunicação entre a equipa e a equipa de arbitragem.

O papel do *Team Manager* de futebol de formação no momento do jogo envolve:

- Preenchimento da ficha de estatística;
- Controlo dos momentos de entrada e saída dos atletas em campo;
- Cronometragem do jogo;
- Controlo dos comportamentos e regras no banco de suplentes;

- Efetuar as substituições necessárias;
- Registo dos eventos de jogo e desempenho dos atletas.

O papel do *Team Manager* de futebol de formação no pós-jogo envolve:

- Ser o último elemento da comitiva a abandonar o local;
- Assinar e recolher a Ficha Oficial de Jogo da AFP junto da equipa de arbitragem;
- Confirmação a existência de elementos castigados e/ou lesionados;
- Acompanhar os atletas até aos encarregados de educação;
- Até uma hora após o final do jogo, deve enviar o Relatório de Jogo para a coordenação;
- Entregar à Secretaria Desportiva a Ficha Oficial de Jogo da AFP;
- Elaborar Documento Estatística.

Nos torneios, o *Team Manager* de futebol de formação é o elo entre a organização, a equipa e os encarregados de educação, estabelecendo os contactos entre estes elementos. Além disso, é o responsável pela documentação do torneio e pelas questões inerentes à participação da equipa no mesmo, garantindo a agilização da viagem, alojamento e refeições. Dentro destas tarefas podemos destacar:

- Efetuar o primeiro contacto de apresentação junto da organização para obter informações sobre o enquadramento do torneio, e solicitar documentação do mesmo;
- Elaboração do plano do torneio com equipa técnica, nomeadamente horários, tarefas, momentos de equipa e momentos de lazer;
- Elaboração de briefings (quer do staff, quer dos encarregados de educação, com toda a informação necessária ao torneio);
- Enviar Briefing para a Secretaria Desportiva;
- Solicitação dos equipamentos;
- Requisição de transportes;

- Recolha de identificações e autorizações de saída da localidade dos atletas, uma vez que são menores de idade.

No decorrer do torneio, o *Team Manager* é o responsável pelo desenrolar de todas as ações diárias, efetuar o levantamento estatístico dos jogos, e realizar o *briefing* diário no final de cada dia com todo o staff. No pós-torneio, o *Team Manager* de futebol de formação é responsável pela entrega de documentos e relatório interno de avaliação.

3. Enquadramento Institucional

Este capítulo tem como objetivo fazer enquadramento da instituição onde foi desenvolvido o meu estágio profissionalizante. Começo por apresentar a história do Futebol Clube do Porto (FC Porto), fazendo também uma descrição da estrutura, organização e instalações do clube. Além disso é abordado o Futebol de Formação do Clube, uma vez que o estágio foi realizado nesta modalidade.

3.1. História do Futebol Clube do Porto

O FC Porto nasceu a 28 de setembro de 1893, quando António Nicolau d'Almeida, um desportista e distinto comerciante de Vinho do Porto, deu início ao seu projeto de criar um clube de futebol na cidade. Para tal, organizou o primeiro jogo de futebol do clube, a 25 de outubro do mesmo ano, vencendo o Clube Lisbonense.

Posteriormente, o clube enfrentou um período de menor atividade, voltando a aparecer em 1906, através de uma associação criada por José Monteiro da Costa, denominada Grupo do Destino, onde foi implementada a prática de outras modalidades além do futebol, tais como ténis e natação. Além disso, foi nesta altura que as cores azul e branco foram escolhidas, bem como o primeiro emblema do clube: uma bola de futebol, com as iniciais FCP. Este emblema foi mais tarde alterado, em 1922, por Augusto Baptista Ferreira, o antigo futebolista do clube conhecido por Simplício, que acrescentou à bola de futebol, o brasão da cidade do Porto e um dragão com uma faixa com a palavra “Invicta”, nome pelo qual era conhecida a cidade do Porto, resultando assim no emblema que é usado até hoje. Nesse ano, o FC Porto vence a Finalíssima do Campeonato de Portugal. A proeza foi ainda repetida nas épocas 1924/25, 1931/32 e 1936/37.

A primeira edição da Primeira Liga de Futebol aconteceu na época desportiva 1934/35, sendo o FC Porto vencedor da mesma. Esta liga foi renomeada

Campeonato Nacional da Primeira Divisão em 1938/39, sendo que o FC Porto foi o vencedor das duas primeiras edições.

A 28 de maio de 1952 é inaugurado o Estádio das Antas, que, durante mais de 50 anos foi palco dos jogos do clube.

Na época desportiva 1955/56, o FC Porto conquista a primeira dobradinha de futebol da sua história e, nas épocas posteriores, o clube conquistou duas Taças de Portugal de futebol (em 1957/58 e em 1967/68) um campeonato da mesma modalidade em 1958/59.

O FC Porto volta a aumentar o palmarés com a Taça de Portugal em 1976/77, ao vencer o campeonato de Portugal da época 1977/78, voltando a repetir a proeza de campeão nacional na época seguinte, e ao vencer a Supertaça em 1981.

A 17 de abril de 1982, Jorge Nuno Pinto da Costa é eleito presidente do FC Porto e assume o comando, e conduziu o clube a um ciclo de vitórias.

Os primeiros troféus foram duas Supertaças (em 1983 e em 1984) e uma Taça de Portugal na época desportiva 1983/84, além de ter chegado à primeira final europeia. A primeira vitória europeia foi também em 1984, na modalidade de hóquei em patins que venceram a Taça dos Vencedores das Taças.

Na época seguinte, 1984/85, chega o primeiro título de campeão nacional da era Pinto da Costa. Em 1986 o FC Porto volta a arrecadar uma Supertaça, e venceu o campeonato de Portugal na época 1985/86.

O primeiro título de Campeão Europeu de Futebol foi ganho frente ao Bayern de Munique, em Viena de Áustria, a 27 de maio de 1987. No mesmo ano, conquistou a Taça Intercontinental ao consagrar-se Campeão Mundial de Clubes de

Futebol em Tóquio, no Japão, frente ao *Peñaró*, e a Supertaça Europeia, contra o Ajax.

Nas 10 épocas seguintes, o FC Porto conquistou 8 campeonatos de Portugal (em 1987/88, 1989/90, 1991/92, 1992/93, 1994/95, 1995/96, 1996/97, e 1997/98), 4 Taças de Portugal (em 1887/88, 1990/91, 1993/94, e 1997/98) e 6 Supertaças (em 1990, 1991, 1993, 1994, 1996, e 1998).

Em 1997 o clube passou por transformações institucionais que levaram a que o departamento de futebol se tornasse autónomo, passando a ser gerido pelo Conselho de Administração da Sociedade Desportiva FC Porto, Futebol SA.

Em 1999, o FC Porto torna-se o primeiro pentacampeão nacional de futebol e venceu ainda a Supertaça frente ao Braga.

Em 2000 a Taça de Portugal foi conquistada frente ao Marítimo, e em 2001, o FC Porto vence a Taça de Portugal e a Supertaça.

Em 2002, é inaugurado o CTFD Olival, em Vila Nova de Gaia, destinado aos treinos da equipa.

Na época desportiva 2002/03, o FC Porto conquista a primeira Taça UEFA/Liga Europa do clube e de Portugal, em Sevilha, frente ao Celtic de Glasgow. Ainda neste ano, o clube ganha o Campeonato de Portugal e a Taça de Portugal, e vence em 2003 a Supertaça. A 16 de novembro de 2003, é inaugurado o Estádio do Dragão.

Em 2004, o FC Porto sagra-se campeão nacional e também campeão europeu, ao vencer o Mónaco na final da Liga dos Campeões (UEFA *Champions League*). No mesmo ano, consegue também a Supertaça e a segunda Taça Intercontinental/Campeonato do Mundo de Clubes.

Em 2009, o FC Porto volta a sagrar-se tetracampeão nacional de futebol.

Já em 2011, o FC Porto vence a Liga Europa, a Liga portuguesa, a Taça de Portugal e a Supertaça.

Em 2013, o FC Porto sagrou-se tricampeão nacional. O título de campeão nacional foi posteriormente repetido em 2017, 2019 e 2021.

Na época desportiva 2021/22, o FC Porto conquista a Primeira Liga e taça nacional.

Em suma, o FC Porto conquistou:

- 19 troféus da Taça de Portugal
- 1 troféu da Taça da Liga
- 23 Supertaça Cândido de Oliveira
- 30 títulos da Primeira Liga
- 2 UEFA Europa League
- 2 Campeonatos do Mundo de Clubes
- 2 UEFA Champions League
- 1 Supertaça Europeia
- 4 troféus do Campeonato de Portugal

E arrecadou várias distinções e reconhecimentos, nomeadamente:

- Instituição de Utilidade Pública;
- Medalha de Ouro de Mérito Desportivo;
- Cruz Vermelha de Benemerência;
- Medalha de Mérito Desportivo;
- Medalha de Ouro de Honra da Cidade;
- Medalha de Honra de Mérito Desportivo;
- Membro Honorário da Ordem do Infante Dom Henrique;
- Grande Colar de Honra ao Mérito Desportivo;

- Membro Honorário da Ordem de Mérito.

3.2. História da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD

A FC Porto — Futebol SAD foi uma sociedade criada em 1997 com o objeto de gerir e organizar o futebol profissional no clube, bem como a promoção e estímulo de espetáculos desportivos e de atividades relacionadas com essa modalidade. Foi a primeira SAD cotada em bolsa em Portugal, e teve três acionistas fundadores: Investiantes — Investimentos Desportivos, Lda (50%), o próprio clube (40%), e a Câmara Municipal do Porto (10%).

Tem sede social no Estádio do Dragão, e um capital social de 112,5 milhões de euros. Atualmente, o FC Porto detém 76,03% de direitos de voto, seguido por António Oliveira (com 7,34%) e Joaquim Oliveira (com 6,68%).

Desde a sua fundação, a SAD é presidida por Jorge Nuno Pinto da Costa. A mesa da assembleia geral é presidida por José Lourenço Pinto e o Conselho Fiscal por Jorge Luís Moreira Carvalho Guimarães.

3.2.1. Enquadramento legal das Sociedades Anónimas Desportivas

Na década de 90 era estabelecida a Lei de Bases do Sistema Desportiva (Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro), posteriormente retificada pela Lei n.º 19/96, de 25 de junho. Segundo o n.º 3 do artigo 20.º da referida lei, “*A participação de clubes desportivos em atividades de natureza predominantemente comercial sem incidência diretamente desportiva é condicionada, em especial, quanto aos que titulem ou hajam titulado o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, à observância de regras que salvaguardem os direitos dos associados, o interesse público e o património desportivo edificado, em termos definidos em regulamentação própria*”, o que dá possibilidade de os clubes escolherem se mantêm o seu estatuto de entidade sem fins lucrativos, ou se se tornam sociedades desportivas com fins lucrativos.

De forma a que ficasse tudo regulamentado, e, segundo a alínea f do n.º1 do artigo 41.º, no “*prazo de dois anos, o Governo fará publicar, sob a forma de decreto-lei, a legislação complementar necessária para o desenvolvimento da presente lei e que contemple, designadamente, os seguintes domínios como no Regime jurídico dos clubes e das sociedades com fins desportivos*” (Diário da República n.º 11/1990).

Desta forma, em 1995, foi publicado o Decreto-Lei que veio esclarecer o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de junho).

Ao longos dos vários anos, o desporto de uma forma geral assistiu a um desenvolvimento repentino quer a nível financeiro, quer a nível de profissionais neste setor. Relativamente à modalidade de futebol, os fluxos económicos associados a esta prática obrigaram a uma rápida resposta de regimes que viessem a ser mais eficientes colmatando os gaps que se verificavam anteriormente, criando assim sociedades direcionadas para a gestão empresarial para responder às atuais exigências. Contudo, e segundo a revisão Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (Decreto-Lei n.º 146/95), este não foi completamente esclarecedor no que diz respeito às distribuições dos lucros.

Face às alterações verificadas no setor do futebol, foram estabelecidos novos regimes jurídicos. Foram então revistas a Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 19/96, de 25 de Junho), bem como o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (Decreto- Decreto-Lei n.º 146/95. O Regime Jurídico das Sociedades Desportivas foi então revogado, dando lugar à instauração de uma versão mais recente (Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril) onde surgem as SAD, um modelo especial de constituição de empresas voltadas para o futebol em Portugal que surgiu para fornecer um maior controlo na gestão financeira dos clubes desportivos portugueses, bem como uma maior transparência.

Neste mesmo ano surge a criação da SAD do Futebol Clube do Porto, tendo em conta o Decreto-Lei referido. Contudo, a criação deste Decreto-Lei não teve o impacto desejado porque nem todos os clubes tinham o interesse em criar as SAD. Desta forma, para colmatar esta falha, em 2013 surge a atualização do Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro), que anulou o anterior e estabelece o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais, sendo que se tornou obrigatória a criação de uma SAD ou de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas.

3.3. Órgãos Sociais do FC Porto

Os órgãos sociais do Clube FC Porto são constituídos pela Mesa da Assembleia Geral, Direção, Conselho Fiscal e Disciplinar e Conselho Superior.

A Assembleia Geral corresponde ao órgão máximo do clube, sendo composta por todos os sócios efetivos no pleno gozo dos seus direitos, a quem lhes compete discutir e decidir as diretrizes do Clube, de acordo com os seus estatutos. Tem como presidente José Lourenço Pinto e como vice-presidente Nuno Manuel Cerejeira Matos Namora. Os secretários são Fernando Maria Novo Sardoeira Pinto, Joaquim Manuel de Sousa Ribeiro e Luís Filipe Castro de Araújo, e os suplentes: Antero Tavares de Castro, José Manuel Rebelo da Silva Dias dos Santos e Ludgero Barreira Castro.

A Direção é o órgão de gestão permanente do Clube, e da orientação da sua atividade, tendo como funções executar as deliberações da Assembleia Geral, organizar a atividade do clube, exercer as demais funções previstas na lei e elaborar os planos de atividades, relatórios e contas. Tem como presidente Jorge Nuno de Lima Pinto da Costa; vice-presidentes Adelino Sá e Melo Caldeira, Alípio Jorge Calisto Fernandes, Fernando Manuel dos Santos Gomes (pelouro financeiro), José Américo Amorim Coelho, Paulo Armando Morais Mendes e Vítor Manuel Martins Baía; e como vogais António Manuel Leitão Borges, Eurico

Fernando Queirós Pinto, Fernando Mendes Soares Gomes, Luís Joaquim de Sousa Fernandes, Rodrigo Afonso Pinto de Magalhães Pinto Barros e Vítor Hugo Barbosa Carvalho da Silva.

O Conselho Fiscal é responsável por dar parecer sobre o relatório e contas anuais da Direção e fiscalizar a administração realizada pela Direção. O Conselho Fiscal é composto pelo presidente Jorge Luís Moreira Carvalho de Guimarães, pelo vice-presidente Filipe Carlos Ferreira Avides Moreira, secretário José Manuel Taveira dos Santos e quatro relatores: José Augusto dos Santos Saraiva e Filipe dos Santos Almeida Monção (de contas), André Ferreira Antunes (de contencioso) e José Pedro Busano de Sousa Vieira (de sindicância).

Por último, temos o Conselho Superior, que corresponde ao órgão consultivo, responsável por dar parecer a qualquer problema que surja dentro do clube. É constituído por membros efetivos, membros por inerência e suplentes.

A SAD é presidida por Jorge Nuno Pinto da Costa desde o momento da sua fundação até aos dias de hoje. A mesa da assembleia geral é, atualmente, presidida por José Lourenço Pinto. Os administradores executivos são Adelino Sá e Melo Caldeira, Fernando Manuel dos Santos Gomes, Luís Manuel Beleza de Vasconcelos Gonçalves e Vítor Manuel Martins Baía. Já os administradores não executivos são Maria Manuela Aguiar Dias Moreira, Rita de Carvalho Araújo Moreira e Teresa Cristina Costa Leite de Azevedo. Todos os membros aqui mencionados, bem como os restantes membros dos órgãos sociais têm um mandato que dura quatro anos.

3.4. Estrutura do FC Porto

O clube enquanto empresa, deu origem a um grupo económico, denominado Grupo Futebol Clube do Porto. Este grupo é constituído pelas seguintes empresas, onde cada uma trabalha na sua específica área de intervenção:

- **Avenida dos Aliados - Sociedade de Comunicação, S.A.;**

- **Dragon Tour - Agência de Viagens, S.A.;**
- **EUROANTAS - Promoção e Gestão de Empreendimentos Imobiliários, S.A.;**
- **FCP Media, S.A.;**
- **FCPorto - Serviços Partilhados, S.A.,** que presta serviços a todas as empresas do Grupo FC Porto;
- **FCPorto Multimédia - Edições Multimédia, S.A.,** a empresa responsável pela edição, produção e comercialização de todos os produtos multimédia;
- **Fundação Portogaia Para Desenvolvimento Desportivo;**
- **Futebol Clube do Porto;**
- **Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD,** executa a gestão do futebol profissional e amador;
- **Investiantas - Sociedade Gestora de Participações Sociais S.A.;**
- **Miragem - Produção Audiovisual, S.A.;**
- **Portocomercial - Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, S.A.,** a empresa responsável pela área comercial e exploração da marca FC Porto;
- **Portoestádio, Gestão e Exploração de Equipamentos Desportivos, S.A.,** que efetua a gestão e manutenção de todas infraestruturas desportivas do FC Porto (descritas posteriormente na seção ...);
- **PORTOSeguro - Sociedade Mediadora de Seguros do Porto, Lda.,** a empresa detentora da comercialização de seguros, tanto para o grupo FC Porto, como para o exterior.

Na Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD, é onde se encontram a maioria dos ativos do clube, e onde decorreu o meu estágio.

3.5. Organização do clube

A 23 de Março de 2010, através de um comunicado do Conselho de Administração, a FC Porto – Futebol, SAD veio informar, nos termos e para os efeitos do

n.º 1 do artigo n.º 248 do Código dos Valores Mobiliários, que o Grupo FC Porto sofreu uma alteração na sua organização “para assegurar a melhoria da qualidade dos serviços prestados interna e externamente, com benefícios esperados a curto, médio e longo prazo”. Para tal, o Grupo FC Porto decidiu dar início a um projeto de implementação de um Modelo Operativo, que teve como objetivo a “criação e operacionalização de unidades com missão, processos e enfoque num determinado conjunto de atividades, aumentando assim a especialização por função”. Este modelo operativo é composto por quatro grandes unidades a operacionalizar, que são elas: FC Porto Serviços Partilhados e Corporativos, FC Porto Desporto, FC Porto Comercial e FC Porto Operacional, tal como representado na Figura 3, todas elas geridas por um *holding* que tem a função de estabelecer o rumo da empresa, e apoiadas pela Auditoria interna e *compliance*, que é independente e monitoriza o sistema do controlo interno.

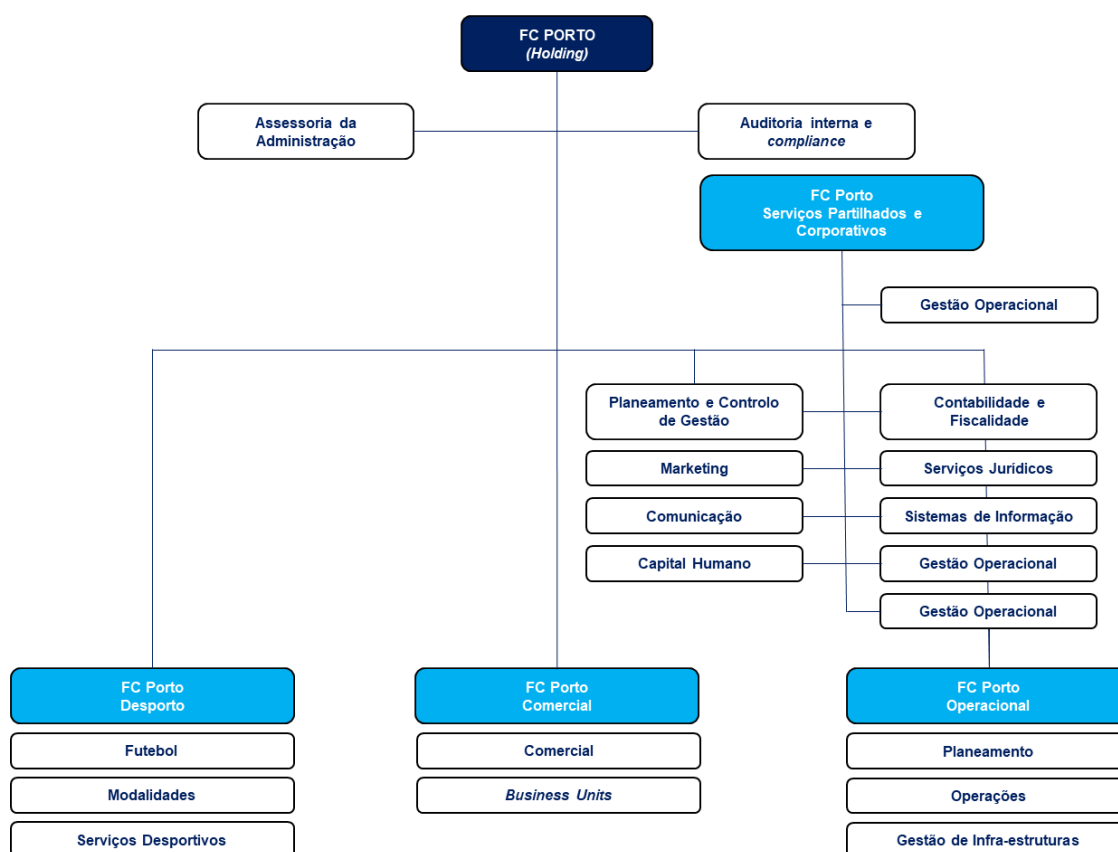


Figura 3. Modelo Operativo do FC Porto, Futebol SAD. Adaptado de um documento interno do FC Porto: (Porto 2018).

A unidade FC Porto Serviços Partilhados e Corporativos corresponde à consolidação das atividades estratégicas e transversais do clube, e incorpora os departamentos comuns a quase todas as empresas, dando apoio às mesmas, tais como: gestão operacional, contabilidade e fiscalidade, marketing, comunicação, recursos humanos, aprovisionamento, jurídico, entre outros. Na FC Porto Comercial temos a concentração das funções comerciais do Grupo e a criação de um ponto único de contacto com parceiros e clientes. Já a FC Porto Operacional corresponde à consolidação das atividades de desenvolvimento e gestão de infraestruturas, organização de eventos e logística das atividades desportivas. A FC Porto Desporto é encarregue da gestão das atividades desportivas, e encontra-se dividida em três grandes ramos de atividade: futebol, restantes modalidades e todos os serviços desportivos. É nesta área que estará enquadrado o meu estágio profissionalizante, mais precisamente no futebol de formação.

A FC Porto Desporto, tal como ilustrado na Figura 4, encontra-se dividida em dois grandes ramos de atividade: Futebol e Modalidades, cujo modo de atuação, embora integrado em que reporta ao respetivo órgão de Gestão competente, apresenta um carácter independente. Além disso, numa lógica de operação interna, estão representados os clientes (futebol) e os fornecedores (serviços desportivos).

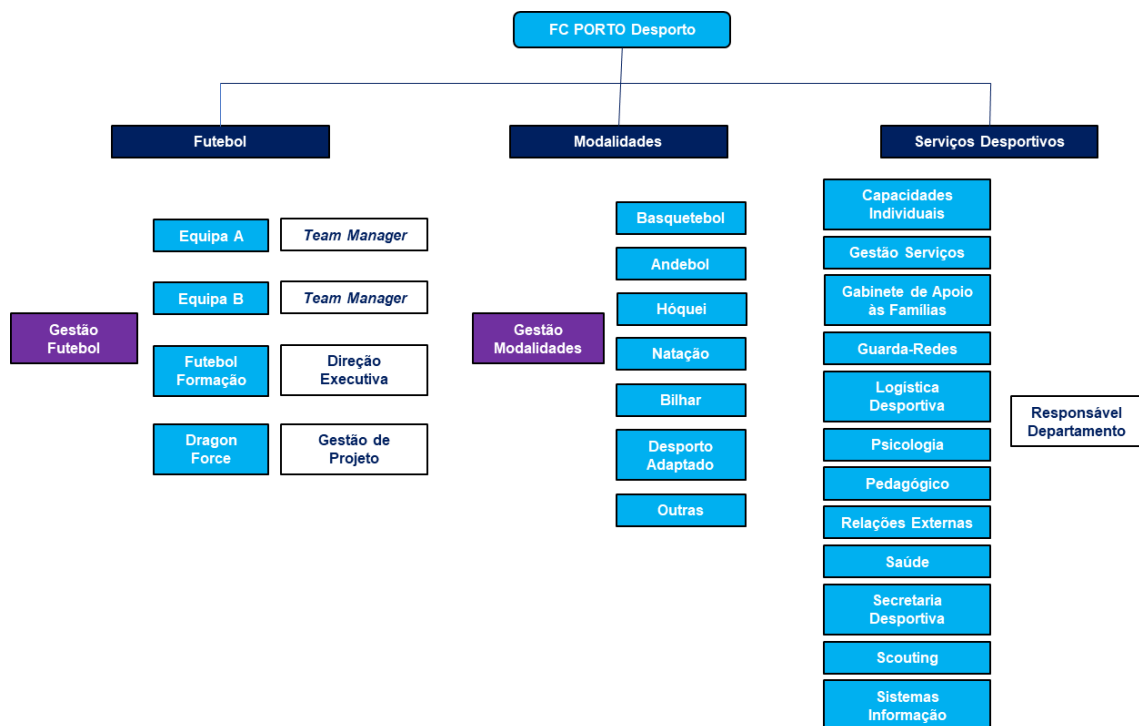


Figura 4. Organograma do departamento Futebol Clube do Porto Desporto Adaptado de um documento interno do FC Porto: (Porto 2018).

Os departamentos que se cruzam diretamente com o departamento de formação da FC Porto – Futebol SAD, onde decorreu o meu estágio profissionalizante, são os departamentos de:

- *Scouting*
- Secretaria Desportiva
- Psicologia
- Pedagógico
- Saúde
- Logística Desportiva

3.6. Infraestruturas

Com o decorrer do tempo, e à medida que o grupo FC Porto cresceu, surgiu a necessidade de aumentar as instalações do grupo. Atualmente, o FC Porto tem as suas atividades distribuídas por várias instalações, são elas:

Estádio do Dragão

Inaugurado a 16 de novembro de 2003 e projetado pelo arquiteto Manuel Salgado, o Estádio do Dragão (Figura 5) foi construído para substituir o Estádio das Antas. É o palco das emoções do FC Porto, e foi também já palco de diversos eventos nacionais e internacionais, de natureza desportiva e cultural. É considerado um estádio possuidor de valências únicas, moderno, funcional, cómodo e ajustado às exigências do futebol ao mais alto nível. O Estádio do Dragão foi o primeiro estádio europeu a conseguir a certificação *GreenLight* da Comissão Europeia, que premeia a utilização racional de energia e a qualidade da iluminação.



Figura 5. Estádio do Dragão. Fonte: Site oficial do FC Porto - <https://www.fcporto.pt>

Dragão Arena

O Dragão Arena (Figura 6) foi inaugurado a 23 de abril de 2009, para substituir o emblemático Pavilhão Américo de Sá. Fica junto ao Estádio do Dragão, foi

projetado pelo arquiteto Manuel Sangado e é a casa de diversas modalidades, entre as quais andebol, basquetebol e hóquei em patins. É caracterizado como sendo impactante, eficaz, um ícone ambiental, e detentor de uma qualidade, design e racionalidade totalmente voltadas para o futuro. Além disso, é considerado um espaço multiusos, permitindo a realização de diversas atividades desportivas e culturais.



Figura 6. Dragão Arena. Fonte: Site oficial do FC Porto - <https://www.fcporto.pt>

Centro de Treinos e Formação Desportiva Olival

O CTFD Olival, como mostrado na Figura 7, é uma obra de Alcino Soutinho e fica localizado no Olival, em Vila Nova de Gaia. Foi inaugurado a 5 de agosto de 2002 e é onde as equipas concentram praticamente toda a sua preparação semanal. Contem cinco campos de futebol (quatro de relva natural e um de relva sintética), balneários, áreas técnicas e médicas, um ginásio e um centro de imprensa. Constitui assim um lugar funcional e que posiciona a formação de atletas na linha da frente a nível de equipamento para o treino de alta competição.



Figura 7. CTFD Olival. Fonte: Site oficial do FC Porto - <https://www.fcporto.pt>

Constituição Park

O Constituição Park (Figura 8) é um espaço de referência na história do FC Porto. Fica localizado na Rua da Constituição, no centro da cidade, e conta com instalações de excelência que permitem aos escalões da formação exercerem as suas atividades. A nível de infraestruturas, contém um campo de futebol de 11 (relva sintética), que integra dois campos de futebol de 7; um campo de futebol de 7 (relva sintética) e um campo de terra batida futebol de 5 (espaço Artur Baeta). Dispõe de um edifício de apoio à atividade desportiva composto por balneários para atletas, treinadores e árbitros, sala multiusos, departamento médico, arrumos e um bar; e de um edifício de apoio à organização/gestão do campo, composto por vários escritórios e áreas administrativas, receção, Loja do Associado e Loja FC Porto.



Figura 8. Instalações Constituição Park. Fonte: Site oficial do FC Porto - <https://www.fcporto.pt>

Casa do Dragão

A Casa do Dragão (Figura 9) fica localizada na Rua Costa Cabral e é um conjunto de infraestruturas que apoiam a formação do FC Porto e são essenciais para a evolução dos atletas, tendo já sido o lar de alguns dos nomes mais sonantes da história portista. Além de espaços de dormir, possui espaços para o convívio e formação dos jovens atletas, bem como áreas de contacto com os departamentos técnicos do clube.



Figura 9. Instalações Casa do Dragão. Fonte: Site oficial do FC Porto - <https://www.fcporto.pt>

Piscinas da Campanhã

As Piscinas da Campanhã (Figura 10) são uma cedência da Câmara Municipal do Porto ao FC Porto durante 25 anos, e apoia não só a natação como também outras modalidades, nomeadamente boxe e desporto adaptado. O complexo inclui várias piscinas, vários balneários, salas de massagens, sala de musculação, gabinete médico e sala de treino funcional com equipamentos de ponta. Tem como principais atividades a natação (que inclui natação terapêutica e natação para cegos), sessões de hidroginástica, treino funcionais (ginásio e/ou piscina) e banhos livres.

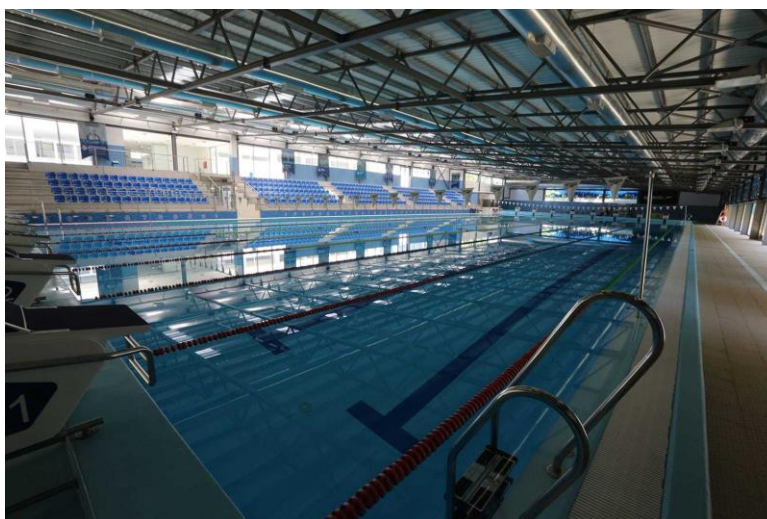


Figura 10. Piscinas da Campanhã. Fonte: Site oficial do FC Porto - <https://www.fcporto.pt>

Academia de Bilhar

A Academia de Bilhar (Figura 11) está localizada no Estádio do Dragão, foi inaugurada em dezembro de 2014 e é a casa de uma das modalidades mais antigas e com mais títulos do FC Porto. As instalações contêm duas salas e

oferecem condições de qualidade para a prática da modalidade ao mais alto nível.



Figura 11. Academia de Bilhar. Fonte: Site oficial do FC Porto - <https://www.fcporto.pt>

3.7. A Formação da FC Porto – Futebol SAD

A FC Porto – Futebol SAD enquanto instituição de formação possui um plano estratégico que combina um conjunto de fatores que, cumpridos com sucesso, permitem ao jogador jovem atingir o patamar mais alto da profissão. Para tal, a instituição tem a sua missão assente em dois pilares: o Desporto e o Social. Desportivamente, pretendem formar jogadores aptos a chegar à equipa de futebol profissional, orientados para a vitória e para o sucesso, e, simultaneamente, inculcando aos jovens os princípios de jogo da modalidade e a filosofia “Ser Porto”. Na vertente social, a instituição pretende dar acesso a uma formação cívica, orientando e auxiliando os jovens no seu percurso escolar.

A visão da FC Porto – Futebol SAD está assente na criação de campeões, tendo como valores críticos de sucesso da formação o conceito de qualidade, aliado à qualidade dos atletas e dos formadores. A Formação da FC Porto – Futebol SAD é gerida por princípios éticos e culturais que orientam o comportamento e as decisões a tomar, regendo-se pelos seguintes valores: paixão, sacrifício, prazer, responsabilidade, ambição e competência.

Nos objetivos estratégicos, a Formação da FC Porto – Futebol SAD procura desenvolver capacidades individuais e princípios do que é o jogo aos jovens entre os 6 e os 13 anos. Depois, e até aos 17 anos, dá-se o incremento da complexidade do jogo em si e os atletas são maximizados e preparam as suas capacidades de aguentar a pressão. Os perfis pretendidos para um jovem da Formação da FC Porto – Futebol SAD consistem em cinco essenciais, que são eles: paixão pelo jogo, boa compreensão e conhecimento do jogo, espírito competitivo, autoconfiança e força mental.

A Formação da FC Porto – Futebol SAD dispõe ainda de um programa de desenvolvimento individual, a Potencial Jogador de Elite (PJE), destinada a jovens dos 14 aos 19 anos, orientado por treinadores qualificados, em instalações adequadas, que consiste em processos dinâmicos de desenvolvimento individual do jogador, realizados durante várias sessões mensais.

4. Realização da Prática Profissional

No decorrer deste capítulo serão apresentadas todas as funções que eu tive de desempenhar e que são as exigidas ao *Team Manager* de uma equipa de futebol de formação. Tal como descrito no capítulo 2.3, as atividades desenvolvidas por um *Team Manager* podem ser divididas em diferentes espaços temporais, e como tal, este capítulo e a descrição das atividades desenvolvidas está dividida em: atividades durante a semana de treinos e atividades desempenhadas nos diferentes momentos competitivos. Fui alocado ao escalão U12, um escalão que já tinha o seu *Team Manager*, sendo que fui o seu apoio, colmatando as necessidades que este escalão tinha devido ao número elevado de atletas que o constituem. De salientar que, por uma questão de proteção de dados, todos os documentos aqui apresentados estão sem qualquer informação pessoal da equipa ou staff.

4.1. Atividades durante a semana de treinos

No decorrer da semana de treinos as funções desempenhadas podem dividir-se em atividades de apoio ao treino, o que inclui apoiar os atletas e o staff, e atividades administrativas, que diz respeito às burocracias a tratar para preparar os momentos desportivos.

4.1.1. Atividades de apoio ao treino

Neste sentido, o escalão que eu estive a acompanhar, os U12, treinam normalmente às segundas, terças e quintas-feiras. Enquanto *Team Manager* tinha como primeira função aguardar a chegada dos atletas à entrada do CTFD Olival, cuja concentração está estipulada para 30 minutos antes do início do treino, para posteriormente encaminhá-los para o balneário destinado ao escalão. Os atletas devem equipar-se o mais brevemente possível e arrumar as suas coisas nas mochilas, sendo que aqui o meu papel enquanto *Team Manager* foi auxiliá-los no que eles eventualmente precisassem e, assegurar o bom comportamento dos mesmos até à chegada do treinador, que os leva para o campo. Os atletas são

trazidos ao treino pelos encarregados de educação, então pelo autocarro do clube. Neste primeiro contacto com os encarregados de educação, o *Team Manager* fica encarregue de transmitir informações aos mesmos e esclarecer dúvidas, ou, em caso de alguma queixa física, acompanhar o atleta até ao posto médico para avaliação da sua condição física.

É habitual na FC Porto – Futebol, SAD receber, ao longo da época desportiva, atletas externos, que são denominados *trials*. Os *trials* são atletas que vêm aos treinos à experiência, de forma a ser avaliado o seu desempenho físico junto da equipa. Nestes casos, o Departamento de *Scouting* trata de avisar o *Team Manager* do escalão correspondente sobre a presença de um atleta *trial* a participar no treino, sendo que o *Team Manager* deve informar a equipa técnica, de forma que o treino seja antecipadamente planeado. Além disso, o *Team Manager* é responsável por solicitar à Logística o equipamento para o atleta se equipar para o treino, bem como acompanhá-lo ao Departamento Médico para preenchimento da ficha de identificação e para avaliação da sua condição física. Enquanto *Team Manager* tive de receber estes atletas da mesma forma que recebo a restante equipa, prestando especial atenção ao facto de ser um jovem que está num ambiente diferente daquele a que está acostumado.

No final do treino, as minhas funções são inversas ao início do treino: acompanhar os atletas até ao balneário, certificar-me de que estes tomam banho de forma organizada, e se comportam de maneira correta. No caso de haver algum atleta *trial*, recolher o equipamento que foi emprestado e entregá-lo ao técnico de equipamentos.

Resumidamente, estes são os procedimentos que um *Team Manager* deve e tem de seguir para que a sua função seja eficazmente cumprida. Embora estas funções sejam, por vezes, desvalorizadas, acabam por ser fulcrais para o bom funcionamento de um escalão de futebol de formação, onde os atletas ainda não são totalmente independentes nas ações que têm de desenvolver.

4.1.2. Atividades administrativas

As funções do *Team Manager*, tal como foi referido anteriormente, não são apenas de apoio aos atletas e staff no treino, mas passam também por dinâmicas administrativas internas.

Para que as funções sejam bem-sucedidas, é necessária uma comunicação transversal com os demais departamentos envolvidos em cada ocorrência. No decorrer da época e, normalmente, à segunda-feira, é feita uma reunião com o staff do escalão correspondente. Esta reunião tem como objetivo fazer uma avaliação da semana anterior, preparar a semana seguinte, definir jogos-treino após a identificação de quais os adversários que se encaixam melhor no perfil pretendido pelos treinadores, e discutir assuntos que sejam relevantes e pertinentes.

Uma das funções administrativas que tive de realizar foi a elaboração do plano semanal de atividades (Figura 12), um documento que descreve todas as atividades que estão agendadas para a semana seguinte, como por exemplo, os treinos a decorrer durante essa semana e os jogos agendados para o fim-de-semana. Este documento permite uma melhor e mais eficiente organização no plano de atividades, e tem de ser preparado até à quarta-feira anterior à semana em questão. Neste dia, este documento é enviado para o staff do escalão, coordenadores gerais e específicos do escalão, e para os responsáveis dos diferentes departamentos (Departamento de Planeamento, Departamento de *Scouting*).



Plano Semanal de Atividades | FC Porto Sub12 | Semana 48

	28/11/2022	29/11/2022	30/11/2022	01/12/2022	02/12/2022	03/12/2022	04/12/2022
	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	Domingo
08:00							
09:00							
10:00				Concentração CAMPO COMPLEXO DESPORTIVO C.D. TROPENSE			
11:00				Jogo Treino Oficial Fut 9 - sub 13 - GD Trofense x PC Porto U12			
11:30							
12:00						Concentração COMPLEXO DESPORTIVO DE AMCÓZELO	
12:30						Concentração Constuição Park	
13:00							
13:30						GD Juniores D - 12 Div- 105J - log. C. Arcoselo x PC Porto U12	
14:00						GD Fut 9 - sub 13 - PC Porto U12 x C.F. Sarcado	
14:30							Concentração Academia FC Pamfácio
15:00							Jogo Treino Oficial Fut 11 - sub 13 - PC Pamfácio x PC Porto U12
16:00				Concentração Parque Soares do Pais			
17:00				Jogo Treino Oficial Fut 11 - sub 13 - Vilaverde FC x PC Porto U12			
17:30		Concentração CTFD Olival					
18:00		Treino					
19:00	Concentração CTFD Olival						
19:30	Treino						
20:00							
21:00							
22:00							

Figura 12. Exemplo de um plano semanal de atividades elaborado para a equipa U12.

A marcação dos jogos-treino é da responsabilidade do *Team Manager*, que tem de entrar em contacto com as equipas adversárias indicadas pelo staff técnico, e agendar os jogos. Estes jogos decorrem sempre fora de casa por falta de espaço no CTFD Olival. Após confirmação do adversário, data, local e hora, enquanto *Team Manager* teve de comunicar ao staff técnico e agilizar com a logística a requisição do material necessário (neste caso, saco de bolas, lanches, águas) e o transporte para o *staff*. Quanto ao equipamento, os atletas utilizam o equipamento de treino, por isso, não é necessário qualquer tipo de requisição.

Nos casos em que esteja agendado um jogo oficial para o fim-de-semana, além da requisição de materiais e transporte, foi necessário fazer a requisição de equipamentos, até à terça-feira anterior ao jogo, que é feita através do preenchimento de uma ficha, que deve ser enviada por e-mail aos responsáveis dos departamentos envolvidos.

Para a requisição de equipamentos, é preenchida a ficha de requisição de equipamentos e enviada para o responsável de logística desportiva. Tal como ilustra a Figura 13, no preenchimento é necessário seleccionar qual é o equipamento pretendido, se o principal ou alternativo. Além disso, é importante ter uma previsão da meteorologia para o dia do jogo, para a eventualidade de ser necessário equipamento mais quente, com os impermeáveis, calças de fato de treino e casacos. Outro aspeto a ter em conta quando é efetuada a requisição de equipamentos, é a cor do equipamento, principalmente, quando somos o clube visitado, que é quem é obrigado a trocar o equipamento em caso de cores similares. Para acautelar essa troca, o *Team Manager* da equipa adversária deve ser contactado para esclarecer se a sua equipa irá apresentar-se no jogo com o equipamento principal ou alternativo.

DOCUMENTO COMPROVATIVO DO TRANSPORTE DE BENS PARA USO PESSOAL



(n.º 1, alínea a) e n.ºs 3 e 4 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º147/2003, de 11 de julho)*

Futebol Clube do Porto - Futebol SAD contribuinte n.º 504076574, declaro que os bens transportados manifestamente para uso pessoal conforme descrição da requisição interna da sua proveniência e destino

REQUISIÇÃO INTERNA DE EQUIPAMENTO

Sub-14 <input type="checkbox"/>	Sub-13 <input type="checkbox"/>				
Sub-12 <input checked="" type="checkbox"/>	Sub-11 <input type="checkbox"/>				
Sub-10 <input type="checkbox"/>	Sub-9 <input type="checkbox"/>				
Sub-08 <input type="checkbox"/>	Sub-07 <input type="checkbox"/>				
JOGO:		DATA:		HORA:	LOCAL:
FC Porto x AC Vila Meã		22-04-2023		11:30	Complexo Desportivo de Lousada
* a preencher pela LD					
Camisola 1º Az \ Br	<input checked="" type="checkbox"/>	Jogadores de Campo	11	*T-shirt Aquecimento	
Calção Azul 1º	<input checked="" type="checkbox"/>	Guarda-Redes	2	*Sweat Aquecimento	11+2
Calção Branco 1º Alt.	<input checked="" type="checkbox"/>			*Calça Banco	
Meia Azuis 1º	<input checked="" type="checkbox"/>			*Impermeável Banco	7
Meia Brancas 1º Alt.	<input checked="" type="checkbox"/>			*Toalha	
Camisola Amarela 2º	<input checked="" type="checkbox"/>			*Coletes	6+6
Calção Cinza 2º	<input checked="" type="checkbox"/>			*Braç. TRD\ CAP\ DLG\ MASS	X
Meia Cinza 2º	<input checked="" type="checkbox"/>	Equip. GR Laranja	<input checked="" type="checkbox"/>	*Bolas	10
Camisola Azul Escura 3º	<input type="checkbox"/>	Equip. GR Preto	<input checked="" type="checkbox"/>	*Sinalizadores	8 grandes + 8 pequenos
Calção Laranja 3º	<input type="checkbox"/>	Equip. GR Rosa	<input type="checkbox"/>	*Água	8 grandes e 15 pequenas
Meia Azul Escura 3º	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
REQUISITADO POR :					
Diogo Menezes					
OBSERVAÇÕES:					

Nota:

Este documento deve de acompanhar sempre o material

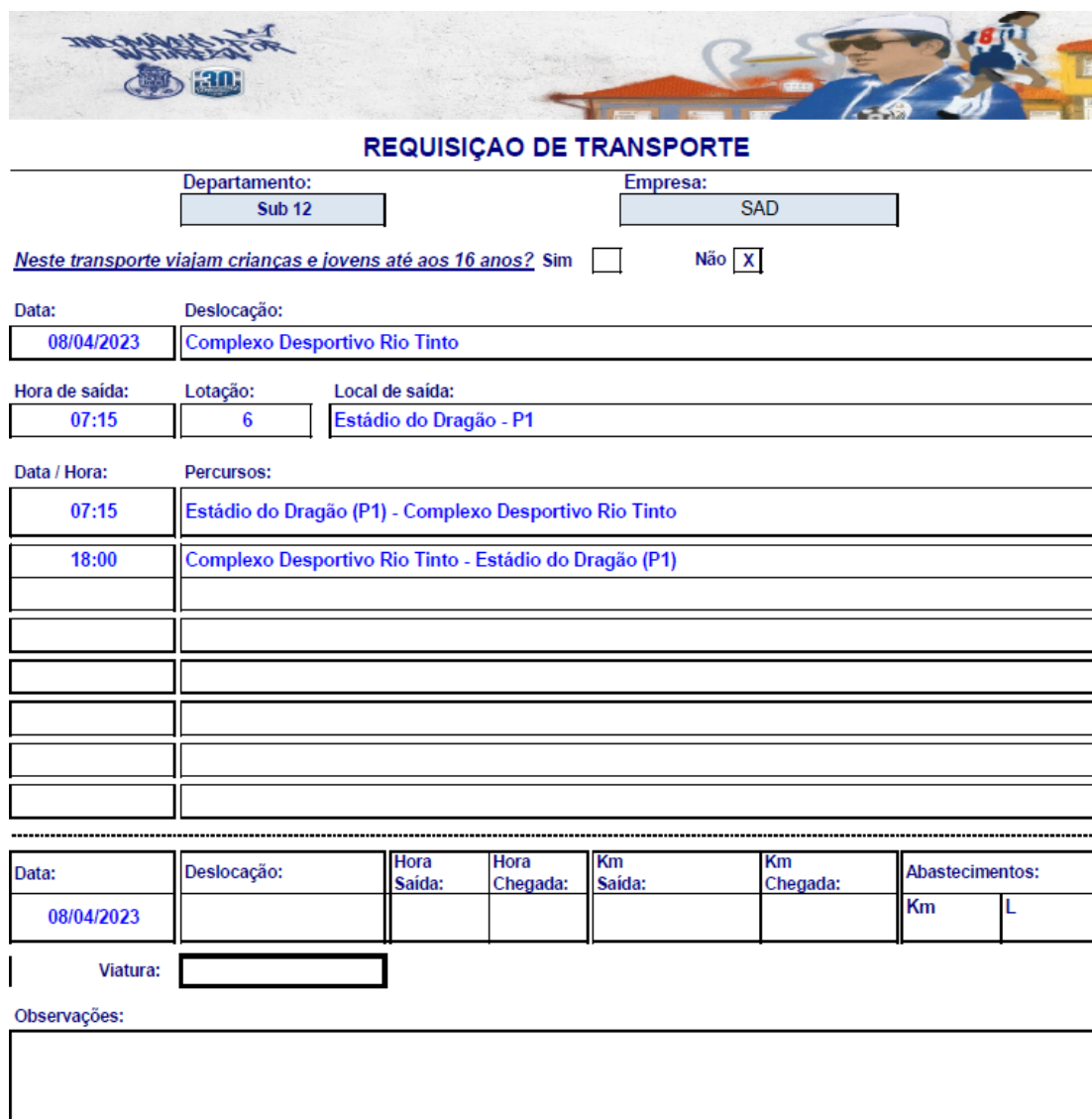
LD (Rubrica e Carimbo)

* De acordo com o n.º 1, alínea a) do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 147/2003, de 11 de julho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 198/2012, de 24 de agosto e pela Lei n.º 66-EX/2012, de 31 de Dezembro, estão excluídos da obrigação de emissão de documentos de transporte "os bens manifestamente para uso pessoal ou doméstico do próprio".

Os n.ºs 3 e 4 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 147/2003, de 11 de julho, definem que a prova da proveniência e destino dos bens não sujeitos à obrigatoriedade de documento de transporte, pode ser feita mediante a apresentação de qualquer documento comprovativo da natureza e quantidade dos bens, sua proveniência e destino.

Figura 13. Exemplo do documento de requisição de equipamentos.

Na Figura 14 é possível observar o documento necessário para a requisição de transporte, que é algo parecida à requisição de equipamentos. É necessário indicar a finalidade do transporte, o número de passageiros, o horário de saída e chegada, e ainda a origem e destino do transporte. Neste caso, a requisição é entregue aos responsáveis dos departamentos envolvidos: o departamento de transporte e o departamento de logística desportiva.



REQUISIÇÃO DE TRANSPORTE

Departamento: Empresa:

Neste transporte viajam crianças e jovens até aos 16 anos? Sim Não

Data: Deslocação:

Hora de saída: Lotação: Local de saída:

Data / Hora:	Percursos:
<input type="text" value="07:15"/>	<input type="text" value="Estádio do Dragão (P1) - Complexo Desportivo Rio Tinto"/>
<input type="text" value="18:00"/>	<input type="text" value="Complexo Desportivo Rio Tinto - Estádio do Dragão (P1)"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Data:	Deslocação:	Hora Saída:	Hora Chegada:	Km Saída:	Km Chegada:	Abastecimentos:	
<input type="text" value="08/04/2023"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="Km"/>	<input type="text" value="L"/>

Viatura:

Observações:

Figura 14. Exemplo do documento de requisição de transporte.

Seguindo a cronologia do decorrer da semana de treinos, no último treino antes do jogo, e após articulação com o staff técnico da equipa, enquanto *Team Manager* tive como função disponibilizar aos atletas a ficha de convocatória,

Relativamente aos momentos competitivos, foi necessária a preparação de documentos importantes relacionados com a competição. No caso do jogo-treino, é necessário apenas a ficha de estatística, tal como ilustrado na Figura 16, que deve ser preenchida de forma atempada com as informações sobre o jogo (jornada, local, data, hora, e equipa adversária), os nomes dos elementos da equipa de arbitragem, equipa técnica e dos atletas (sejam eles os titulares ou os reforços, que são os atletas do banco). Durante o jogo, a ficha de estatísticas de jogo é ainda preenchida por mim enquanto *Team Manager* com informações sobre as substituições, o número de golos marcados e sofridos (no caso dos guarda-redes), os minutos de jogo, o resultado das primeira e segunda partes, bem como o resultado final. Esta ficha de estatística permite uma melhoria contínua da equipa ao longo do campeonato. Normalmente após o preenchimento deste documento, o mesmo é enviado ao staff do escalão correspondente.

Esta ficha de estatística é preenchida em cada momento competitivo, seja ele jogo-treino, jogo oficial e torneios. No fim de cada jogo, é feita internamente a estatística da equipa e de cada atleta individualmente, tal como mostra a Figura 17, de forma a avaliar os desempenhos no jogo. No fim da época desportiva, é feita internamente a estatística total da época desportiva da equipa e de cada atleta individualmente, tal como mostra a Figura 18, de forma a avaliar os desempenhos na época.



Competição e Jornada	CD Juniores D serie 2 - 1ª Jom
Jogo e Local	

Data		Resultado	
Horário		Local	

Equipa de Arbitragem			
AF Porto	Arbitro Princ.	1º Assist.	2º Assist.

EQUIPA TÉCNICA			
T. Manager		Psicologo	
Tre. Principal		Médico	
Tre. Assistente		Fisio.	
Tre. Assistente		Enfermeiro	
Tre. GR		Téc. Equip.	

EQUIPA FC PORTO		Subs	A	AA	V	Golos Marc	Golos Sof
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
REFORÇOS							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							

Capitão		Sub Cap	
----------------	--	----------------	--

RESULTADO	1ª PARTE		2ª PARTE		FINAL	
------------------	----------	--	----------	--	-------	--

FFF.135.02.01 - Ficha de Jogo Formação - Formação FC Porto 2022 2023

Figura 16. Exemplo da ficha de estatística.

DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO DO FUTEBOL CLUBE DO PORTO - FUTEBOL DE 11																									
Nome	FC Maia x FC Porto				FC Porto x Boavista FC				Varzim SC x FC Porto				FC Porto x AD Grijó				Coimbrões x FCP				FCP x Custóias FC				
	01/out	2 Serie	2		08/out	0 Serie	2		15/out	4 Serie	2		22/out	4 Serie	2		29/out	5 Serie	2		###	9 Serie	2		
	60	1	Jorn	1	60	2	Jorn	2	60	0	Jorn	3	60	0	Jorn	4	60	0	Jorn	5	60	1	Jorn	6	
	Maia	VITÓRIA			CP	DERROTA			Póvoa Varzim	VITÓRIA			CP	VITÓRIA			Coimbrões	VITÓRIA			CP	VITÓRIA			
	Min	Golo	Sit	%	Min	Golo	Sit	%	Min	Golo	Sit	%	Min	Golo	Sit	%	Min	Golo	Sit	%	Min	Golo	Sit	%	
				0%				0%	30		T	50%			SU	50%			T	50%	60	1	T	100%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
	30	1	SU	50%	30		SU	50%				0%				0%								0%	
	30		T	50%	30	2	T	50%	30		SU	50%	30	0	T	50%	30		SU	50%				0%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
	60		T	100%	30		SU	50%	48		T	80%	60	1	T	100%	60	1	T	100%				0%	
	17		SU	28%	18		SU	30%				0%				0%	60		T	100%	40		T	67%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
	30		T	50%				0%	12		SU	20%	14		SU	23%								0%	
				0%				0%	12		SU	20%				0%								0%	
	30		SU	50%	18		SU	30%	48		T	80%				0%	60		T	100%	60	2	T	100%	
	43		T	72%	30		T	50%				0%	60	1	T	100%	60		SU	100%				0%	
				0%	42		T	70%				0%				0%	18		SU	30%				0%	
	30		T	50%	60		T	100%	46		T	77%				0%								0%	
				0%				0%				0%				0%								0%	
	60		T	100%	60		T	100%	60		T	100%	60		T	100%	42	1	T	70%				0%	
	60		T	100%	60		T	100%	60		T	100%	60	1	T	100%	60		T	100%					0%

Figura 17. Exemplo da estatística feita de alguns jogos.

U12 NOME	NR DE JOGOS		TEMPO DE JOGO		TITULAR		SUPLENTE UTILIZADO		NÃO UTILIZADO		NÃO CONVOCADO		GOLOS MARCADOS		LESIONADO		GOLOS SOFRIDOS		Vitórias	
	Jogos	%	Min	%	T	%	SU	%	NU	%	NC	%	GM	%	Les	%	GS	%		
	82	40%	1930	25%	48	23%	30	15%	4	2%	0	0%	0	0%	0	0%	46	22%	128	
	51	25%	1895	24%	27	13%	20	10%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	36	17%	EMPATES	
	93	45%	2182	27%	48	23%	41	20%	3	1%	0	0%	0	0%	0	0%	42	20%	24	
	100	49%	2088	26%	55	27%	42	20%	2	1%	0	0%	1	0.0014	0	0%	41	19%	DERROTAS	
	11	6%	232	3%	7	3%	10	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	4%	34	
	20	11%	230	3%	13	6%	5	2%	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%	10	5%		
	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		
	97	47%	2566	32%	61	30%	53	25%	0	0%	0	0%	78	37%	0	0%				
	83	40%	2351	29%	58	28%	22	11%	1	0%	0	0%	12	6%	0	0%				
	39	19%	1531	19%	15	7%	21	10%	0	0%	0	0%	3	1%	0	0%				
	35	17%	1447	18%	20	10%	11	5%	0	0%	0	0%	7	3%	0	0%				
	63	31%	1746	22%	21	10%	33	15%	2	1%	0	0%	31	14%	2	1%				
	40	19%	1275	16%	23	11%	10	5%	0	0%	0	0%	13	6%	0	0%				
	61	30%	2066	26%	33	16%	23	11%	0	0%	0	0%	28	13%	0	0%				
	76	37%	2096	26%	44	21%	29	14%	0	0%	0	0%	23	11%	0	0%				
	60	29%	2435	31%	43	21%	33	15%	0	0%	0	0%	31	14%	1	0%				
	60	29%	1881	23%	37	18%	21	10%	1	0%	0	0%	10	5%	4	2%				
	96	47%	2561	32%	71	34%	24	12%	0	0%	0	0%	47	22%	0	0%				
	43	21%	1546	19%	25	12%	15	7%	0	0%	0	0%	18	9%	0	0%				
	83	40%	2632	33%	63	31%	12	6%	0	0%	0	0%	20	10%	0	0%				
	75	36%	2379	30%	60	29%	12	6%	3	1%	0	0%	8	4%	0	0%				
	54	26%	1892	24%	33	16%	19	9%	0	0%	0	0%	8	4%	0	0%				
	68	33%	2137	27%	45	22%	22	11%	0	0%	0	0%	23	11%	0	0%				
	58	28%	1950	24%	27	13%	27	13%	0	0%	0	0%	13	6%	0	0%				
	93	45%	2543	32%	58	28%	30	15%	0	0%	0	0%	87	41%	0	0%				
	79	38%	2506	31%	37	18%	19	9%	2	1%	0	0%	8	4%	0	0%				
	91	44%	2425	30%	54	26%	36	17%	0	0%	0	0%	44	21%	0	0%				
	96	47%	2755	34%	77	37%	16	8%	0	0%	0	0%	12	6%	0	0%				
	60	29%	1978	25%	38	19%	20	10%	0	0%	0	0%	11	5%	0	0%				
	93	45%	2567	32%	60	29%	31	15%	1	0%	0	0%	7	3%	0	0%				
	100	49%	3271	41%	83	40%	13	6%	0	0%	0	0%	134	63%	0	0%				
	36	17%	1216	15%	14	7%	20	10%	0	0%	0	0%	24	11%	0	0%				
	49	24%	1908	24%	26	13%	17	8%	0	0%	0	0%	13	6%	0	0%				
	77	37%	2621	33%	58	28%	18	9%	1	0%	0	0%	2	1%	0	0%				
	42	20%	1387	17%	23	11%	18	9%	0	0%	0	0%	13	6%	0	0%				
	62	30%	2448	30%	60	29%	21	10%	0	0%	0	0%	37	18%	0	0%				
	58	28%	2100	26%	33	16%	23	11%	0	0%	0	0%	2	1%	0	0%				
	60	29%	1887	23%	43	21%	23	11%	0	0%	0	0%	10	5%	0	0%				
	64	31%	2332	29%	47	23%	16	8%	1	0%	0	0%	8	4%	0	0%				
	50	24%	1785	23%	30	15%	17	8%	0	0%	0	0%	20	10%	0	0%				
	9	4%	157	2%	5	2%	3	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%				

Figura 18. Exemplo da estatística somatória da época desportiva.

Para os jogos oficiais, além da ficha de estatística, são necessários: a Ficha Oficial de Jogo e as licenças da AFP de todos os atletas e staff que constam na Ficha Oficial de Jogo. É fundamental que o *Team Manager* tenha em sua posse todos estes documentos para que o jogo se possa realizar em conformidade. As

licenças da AFP são colocadas no porta-cartões da equipa, pela ordem pela qual os atletas e staff aparecem na Ficha Oficial de Jogo da AFP. Caso algum dos atletas não tenha ainda a licença, esta deve ser substituída pelo documento de identificação. A Ficha Oficial de Jogo é preenchida durante a semana na plataforma *Score* da FPF com os dados dos atletas e staff que vão estar presentes nesse jogo, segundo o formulário lá disponível, e que consta no Anexo 1. Esta Ficha Oficial de Jogo da AFP tem de ser impressa em duplicado, e levada para o jogo para preenchimento por parte do árbitro e assinatura deste, e por mim, enquanto *Team Manager* no final do jogo. Tanto o árbitro como o *Team Manager* têm de ficar com uma cópia do documento.

Relativamente à preparação administrativa de torneios, esta envolve determinados procedimentos que devem ser cumpridos atempadamente e após validação por parte da coordenação e secretaria desportiva, tais como as condições de participação (viagens, alojamento, alimentação, entre outras). O *Team Manager* é quem articula toda a informação que é necessária com a organização do torneio. Por vezes, e dependendo da organização, a informação poderá ser feita através do preenchimento de dados através de um formulário específico do torneio, através do website do torneio ou então, a troca de informação acontece através de correio eletrónico, que é o procedimento mais comum. Após estabelecer contacto com a organização do torneio, o *Team Manager* passa a ser responsável pela inscrição da equipa, planeamento do torneio, envio e receção de informações e documentos com a organização do torneio, e a elaboração dos *briefings*. Para inscrição da equipa, o *Team Manager* tem de enviar à organização do torneio, a *official delegation*, que é a lista de atletas e staff, juntamente com determinadas informações sobre a equipa, como a numeração dos atletas e a cópia dos cartões de identificação do staff e atletas. No que toca ao staff, este é escolhido pela coordenação de cada um dos departamentos, isto quer dizer que, o responsável do departamento técnico define quem serão os técnicos alocados ao torneio, o responsável pelo departamento médico, define quem será o fisioterapeuta alocado. Em alguns casos, e se houver lugar, ainda pode ser

destacado um técnico de equipamentos. O número de elementos do staff técnico varia consoante o número de elementos do staff permitido pela organização.

Na lista de tarefas que tive de desempenhar enquanto *Team Manager* para planeamento do torneio, é possível salientar: a organização das viagens, alimentação e alojamento, bem como a numeração de quartos (*rooming list*). Neste sentido, foi necessário inteirar-me junto do responsável do torneio de informações relativamente ao mesmo, nomeadamente o regulamento do torneio, o calendário competitivo, a localização dos jogos, e como se irão processar as viagens e os meios de transporte utilizados. Foi ainda necessário verificar se é assegurada alimentação durante o torneio, e em caso afirmativo, onde são realizadas essas refeições. Além disso, é importante informar a organização se existe algum elemento da comitiva com intolerância e/ou alergia a algum alimento.

A convocatória é enviada pelos treinadores do escalão para o *Team Manager*, que é posteriormente disponibilizada aos atletas para assinatura, e enviada aos encarregados de educação. A distribuição dos atletas por quarto é feita de forma conjunta com os treinadores e o psicólogo que está alocado ao escalão, tendo por base vários fatores, tais como: a relação que cada um dos atletas tem entre si, o nível de maturidade dos atletas, e o comportamento entre si ao longo da semana de treinos.

Relativamente aos *briefings* do torneio, enquanto *Team Manager* tive de elaborar briefings destinados à secretaria desportiva, ao staff e aos encarregados de educação. O *briefing* para a secretaria desportiva tem de conter todas as informações sobre o torneio, o transporte, o calendário desportivo, o alojamento, localização e a *rooming list*, tal como ilustra a Figura 19. Aquando do envio do *briefing* à secretaria desportiva, foi necessário solicitar a bandeira do clube que deve ser utilizada nas cerimónias, os brindes que são normalmente oferecidos à organização do torneio e aos elementos afetos às equipas participantes, e um fundo de maneiço para qualquer eventualidade durante o torneio.

Relativamente ao *briefing* do staff, como ilustrado na Figura 20, este deve conter a informação sobre a comitiva, os atletas participantes e a respetiva numeração, informações sobre os horários das deslocações, os equipamentos dos atletas, e o calendário definido pela organização. Além disso, devem ser colocadas informações sobre a meteorologia prevista e as atividades previstas a serem realizadas ao longo do torneio e os respetivos horários, sendo estes últimos pontos definidos por todo o staff. Por fim, são colocadas imagens e a localização do recinto desportivo e do hotel. Assim que finalizado, o *briefing* deve ser enviado ao staff que está destacado para o torneio, com uma semana de antecedência relativamente à data de início do torneio.

Torneio Porto Youth Cup
06 a 08 de Abril – Porto



#INDOMAVEISPORNATUREZA



Torneio Porto Youth Cup | 06 e 08 de abril de 2023

Identificação do Evento		Atletas
Organização	LGSP Sports	1
	PORTO YOUTH CUP by Lufthansa	2
		3
Contactos	https://www.portointernationalyouthcup.com/index.html	4
		5
	Tel:	6
Evento	PORTO YOUTH CUP	7
Superfície de Jogo	Relva Artificial	8
Data	06 e 08 de Abril de 2023	9
Comitiva		10
Team Manager		11
Treinador		12
Treinador Assistente		
Treinador Assistente		
Treinador Assistente		
Fisioterapeuta		
Calendário de jogos		
06/Abril – 09:00	Grupo A: FC Porto x Sporting CP	
06/Abril – 12:00	Grupo A: FC Porto x Vitória SC	
06/Abril – 16:00	Grupo A: FC Porto x Prestige Football Academy	
07/Abril – 09:00	Grupo A: FC Porto x RC Desportivo Coruña	
07/Abril – 12:00	Grupo A: FC Porto x Gondomar SC	
07/Abril – 17:00	1/4 Final	
08/Abril – 10:00	1/2 Final	
08/Abril – 15:00	Final	



Torneio Porto Youth Cup | 06 e 08 de abril de 2023

Indicações para Staff:

O staff deve ir equipados com o fato de treino de estágio, pólo de saída, (mochila e sapatilhas) e Kispó.

Dinheiro: EURO €

Devem levar consigo OBRIGATORIO Cartão de Cidadão

Previsão Meteorológica – Rio Tinto, Porto

Thu 06	19°/10°		Partly Cloudy	23%	SSW 16 km/h
Fri 07	19°/9°		AM Showers	37%	SSW 16 km/h
Sat 08	19°/10°		Partly Cloudy	24%	SSW 15 km/h

Plano de atividades

Horário	Quinta-feira, 6 de abril	Horário	Sexta-feira, 07 de abril	Horário	Sábado, 08 de abril
07:30	Concentração Staff – P1	07:30	Concentração Staff – P1	08:30	Concentração Staff – P1
07:35	Saída para o Complexo SC Rio Tinto	07:35	Saída para o Complexo SC Rio Tinto	08:35	Saída para o Complexo SC Rio Tinto
08:00	Concentração Atletas – Complexo SC Rio Tinto	08:00	Concentração Atletas – Complexo SC Rio Tinto	09:00	Concentração Atletas – Complexo SC Rio Tinto
08:10	Recolha ao Balneários (equipar)	08:10	Recolha ao Balneários (equipar)	09:10	Recolha ao Balneários (equipar)
08:30	Cerimónia de abertura	08:30	Aquecimento	09:30	Aquecimento
08:40	Aquecimento	09:00	Grupo A - FC Porto x RC Desportivo Cova da Moura (20' + 20')	10:00	1/2 Final (20' + 20')
09:00	Grupo A - FC Porto x Sporting CP (20' + 20')	09:50	Final do jogo	10:50	Final do jogo
09:50	Final do jogo	10:00	Descanso	11:00	Reforço Alimentar
10:00	Descanso	11:00	Reforço Alimentar	12:00	Descanso
11:00	Reforço Alimentar	11:30	Aquecimento	13:00	Almoço
11:30	Aquecimento	12:00	Grupo A - FC Porto x Gendarmes SC (20' + 20')	14:15	Aquecimento
12:00	Grupo A - FC Porto x Vitória SC (20' + 20')	12:50	Final do jogo	15:00	Final (20' + 20')
12:50	Final do jogo	13:00	Almoço (no Complexo)	16:00	Cerimónia de entrega de prémios
13:00	Almoço (no Complexo)	14:00	Descanso	17:00	Recolha ao Balneários (Banho)
14:00	Descanso	16:00	Reforço Alimentar	17:30	Entrega dos Atletas aos enc. educação
15:30	Aquecimento	16:30	Aquecimento	17:40	Regresso ao estádio do Dragão -P1
16:00	Grupo A - FC Porto x Prestige Football Academy (20' + 20')	17:00	1/2 Final (20' + 20')	18:00	Chegada ao P1
16:50	Final do Jogo	17:50	Final do Jogo		
17:10	Recolha ao Balneários (Banho)	18:10	Recolha ao Balneários (Banho)		
17:30	Entrega dos Atletas aos enc. educação	18:30	Entrega dos Atletas aos enc. educação		
17:40	Regresso ao estádio do Dragão -P1	18:40	Regresso ao estádio do Dragão -P1		
18:00	Chegada ao P1	19:00	Chegada ao P1		

Localização do complexo desportivo

Complexo desportivo SC Rio Tinto

Morada: R. São Mamede 715, 4435-298 Rio Tinto



Legenda - Legend

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1 - Terreno de Jogo - Field | 6 - WC Atletas - Athletes WC |
| 2 - Entrada Pública - Public Entrance | 7 - Bancada - Public Bench |
| 3 - Balneários - Locker Rooms | 8 - WC Público - Public WC |
| 4 - Gabinete da Direção - Board of Directors | 9 - Saída de Público - Public Exit |
| 5 - Gabinete Clínico - Clinical Office | |

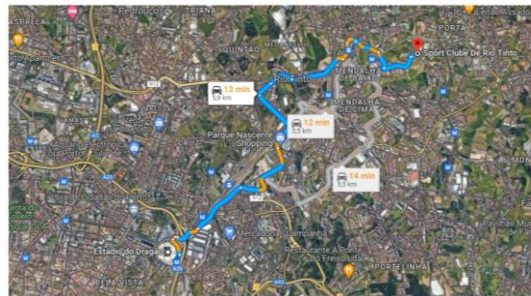


Figura 20. Briefing preparado para o staff relativamente ao torneio nacional Porto Youth Cup.

Um pouco menos complexo é o *briefing* de família, tal como é possível verificar na Figura 21. Este *briefing* contém informações sobre o torneio, a previsão meteorológica, os horários de concentração, viagens e chegada, o alojamento e a localização do complexo desportivo. Para além destas informações, é importante informar se existe momentos em família (altura em que os atletas podem deixar a equipa para estar com as suas famílias), que tipo de aparelhos eletrónicos e materiais os atletas podem levar consigo, e outras informações que sejam pertinentes.



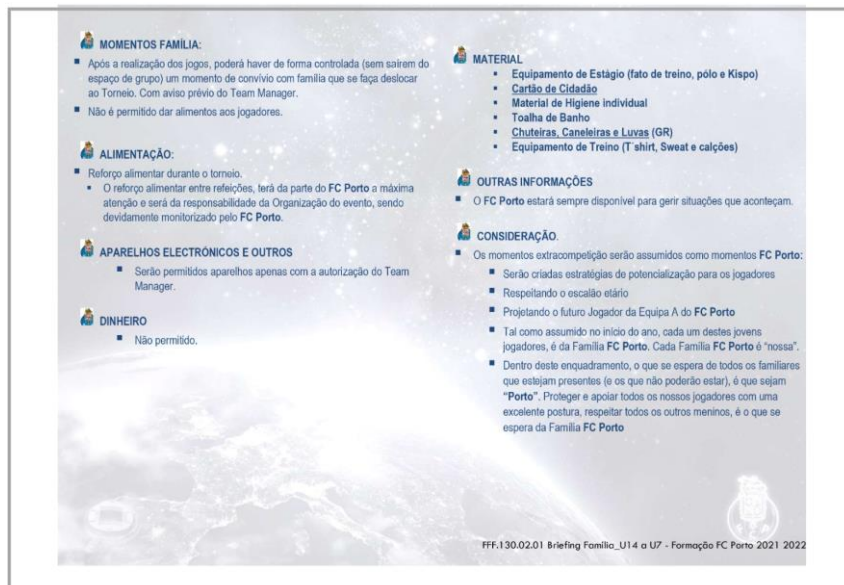


Figura 21. Briefing de família relativamente ao torneio nacional Porto Youth Cup.

O *Team Manager* é ainda responsável pela requisição dos equipamentos e transportes, que é feita à logística desportiva através de um pedido por email, similarmente às requisições de equipamentos e transportes dos jogos. Nos casos em que na comitiva conste algum elemento que seja externo (atleta *trial* ou staff externo), deve ser solicitado equipamento de estágio e de treino.

Para finalizar a organização do torneio, foi necessário confirmar toda a documentação, nomeadamente briefings, fichas de estatísticas, documentos de identificação, bilhetes de avião (nos casos aplicáveis), lista de contactos dos encarregados de educação, o regulamento do torneio com o respetivo calendário competitivo, e a distribuição dos quartos. Nos casos em que o torneio é fora do país, é necessária a autorização de saída, que é solicitada aos encarregados de educação durante a preparação do torneio, uma vez que os atletas são menores de idade.

4.2. Atividades durante os diferentes momentos competitivos

Neste capítulo são abordadas e descritas as principais atividades do *Team Manager* nos diferentes momentos competitivos e que foram postas em prática

ao longo do meu estágio profissionalizante. Este capítulo está então dividido pelos diversos momentos competitivos, nomeadamente jogos-treino, jogos oficiais e torneios (nacionais e internacionais).

Tanto para os jogos-treino, como para os jogos oficiais é elaborado pelo coordenador dos *Team Manager* o calendário dos momentos competitivos, e enviada para todos durante a semana, com a indicação de quais são os jogos a que cada *Team Manager* está alocado. Cada escalão de formação tem um *Team Manager* atribuído durante toda a época. Contudo, a FC Porto – Futebol SAD fornece-nos ferramentas e conhecimentos base necessários para que possamos participar nos momentos competitivos desde o escalão U7 ao U15. Isto porque, ocasionalmente, pode acontecer o *Team Manager* de um determinado escalão estar em torneio com parte da equipa, e a restante equipa ter um jogo-treino programado para os mesmos dias, pelo que algum dos *Team Manager* que tenha disponibilidade, terá de estar presente nesse jogo-treino. A conduta de qualquer *Team Manager* da FC Porto – Futebol SAD deve ser igual e independente do escalão em que está a desempenhar funções.

4.2.1. Jogos-treino

Quando temos um jogo-treino, normalmente a concentração para o staff é de uma hora e quinze minutos antes da hora do jogo. Para os atletas, a concentração é sempre marcada para uma hora antes do início do jogo. Para o jogo-treino, enquanto *Team Manager*, foi essencial chegar ao complexo um pouco antes da hora prevista, de forma a garantir que tudo no campo está organizado. No caso de o jogo ser fora de casa, tinha de me informar junto dos responsáveis das instalações qual é o balneário da equipa para que, aquando da chegada dos atletas, poder encaminhá-los para o balneário para que se comecem a equipar.

Depois de equipados, os atletas assistem à palestra do treinador e dirigem-se ao campo para iniciarem o aquecimento. O *Team Manager* tem de estar presente durante o aquecimento, e estar atento a qualquer eventualidade.

No decorrer do jogo, as funções passavam pelo preenchimento da ficha de estatística, garantir que a equipa tenha tudo o que é necessário, que o clube é respeitado por todos os envolvidos, bem como controlar o comportamento de todos os elementos do banco de suplentes.

Aquando do término do jogo, tinha de garantir que todos os elementos da equipa cumprimentavam a equipa adversária e a equipa de arbitragem, e que saudavam o público. De seguida, os atletas devem dirigir-se ao balneário para tomarem banho, devem vestir-se de igual (roupa estipulada para o pós-jogo), e aguardar que todos os colegas da equipa terminem, de forma que possamos sair todos juntos.

No fim do jogo, tinha de dar conhecimento do resultado do jogo e do desempenho da equipa à coordenação através do grupo de WhatsApp que está criado para o escalão correspondente. Este grupo serve essencialmente para reportar os resultados dos jogos e situações menos positivas que tenham decorrido, como por exemplo, expulsões ou lesões.

4.2.2. Jogos Oficiais

A preparação dos jogos oficiais é muito análoga à preparação dos jogos-treino. Enquanto *Team Manager* fui responsável pela requisição de material, equipamentos e transportes. Contrariamente aos jogos-treino, em que o *Team Manager* é responsável por contactar a equipa adversária e planear o jogo, nos jogos oficiais a ponte entre as duas equipas é feita pela AFP, que é quem cria o calendário dos jogos e define o local e hora dos mesmos. Desta forma, e uma vez que já foram abordados os processos de requisição de material, equipamentos e transportes, neste capítulo vou abordar os procedimentos exclusivos dos jogos oficiais.

No fim de semana em que temos um jogo oficial agendado, o *Team Manager* responsável pelo escalão fica responsável por preparar a capa com os

documentos referentes ao jogo em questão, nomeadamente o porta-cartões com as licenças da AFP dos atletas e staff, a Ficha Oficial de Jogo da AFP e a ficha de estatística.

Caso o jogo seja distante e tenha sido requisitada uma carrinha para o transporte do staff, então o staff deve apresentar-se junto do parque de estacionamento do Estádio do Dragão à hora previamente combinada. Dependendo do escalão, poderá estar alocado um técnico de equipamentos para o jogo. Na presença do técnico de equipamentos, este fica responsável pelos equipamentos e pela carrinha. Na ausência deste, o *Team Manager* é quem ficava responsável pela carrinha e pelos equipamentos, e para tal, tinha de me dirigir à sala de gestão técnica do edifício, e assinar um documento da reserva da carrinha, com informações de hora de saída e chegada. Ao chegar ao recinto desportivo era necessário procurar o responsável pelas instalações para saber qual é o balneário da equipa e poder organizar o mesmo. Novamente aqui, na ausência do técnico de equipamentos, o *Team Manager* é o responsável por distribuir os equipamentos antes da chegada dos atletas.

Na hora da concentração (uma hora antes do início do jogo, tal como nos jogos-treino), tinha a responsabilidade de encaminhar os atletas até ao balneário e informá-los da numeração que será usada no jogo, para que estes se possam equipar de acordo com a mesma e iniciarem o aquecimento.

Como já foi referido anteriormente, o *Team Manager* é responsável por receber a equipa de arbitragem, caso o jogo seja na nossa casa, e encaminhá-los para o balneário correspondente. Nas funções de *Team Manager*, era ainda responsável por entregar ao árbitro todos os documentos necessários do jogo, como o porta-cartões com as licenças da AFP dos atletas e staff e a Ficha Oficial de Jogo da AFP. É também importante informar o árbitro do equipamento que será utilizado pela equipa, de forma a evitar conflito com o equipamento da equipa adversária. Caso o árbitro decida que o equipamento deve ser alterado, é a equipa da casa quem deve fazer a troca. Numa hora pré-determinada pelo

árbitro, este fica encarregue de fazer a chamada dos elementos constantes da Ficha Oficial de Jogo da AFP para confirmar a presença de todos os constantes na ficha. Normalmente, para os jogos na nossa casa, a equipa visitante pede para jogar uma das partes do jogo com as suas bolas. Esta decisão é tomada entre os dois delegados das equipas, juntamente com o árbitro, que é quem decide qual das partes será jogada com a bola da equipa visitante. Nós, FC Porto – Futebol SAD, por decisão superior, nos jogos fora de casa, jogamos sempre com as bolas do adversário.

No final do aquecimento, os atletas regressam ao balneário para os últimos preparativos antes do início do jogo. Todos os atletas titulares devem, sem exceção, estar de acordo com os padrões do clube, isto é, ter a camisola por dentro do calção. Os suplentes deverão também seguir o padrão e, dependendo da temperatura, poderão estar vestidos com colete ou camisola de aquecimento.

Feita a chamada, apenas ficam junto à equipa de arbitragem os jogadores titulares e o *Team Manager*, que deverá estar junto dos atletas até que seja feita a entrada para o campo.

No decorrer do jogo, as funções são idênticas às dos jogos-treino, com a diferença de que, nos jogos oficiais, é necessário estar particularmente atento à prestação da equipa de arbitragem, garantindo que os valores do clube estão a ser respeitados pelos intervenientes e a que as substituições são realizadas sempre que solicitado pela equipa técnica. Sempre que necessária uma substituição, era necessário solicitar ao árbitro assistente a realização da mesma e informar o número dos jogadores a sair e entrar.

No intervalo do jogo, enquanto *Team Manager* tinha de acompanhar a saída da equipa até aos balneários, verificar se algum elemento da equipa precisa de alguma coisa, e estar atento ao tempo de intervalo até ao momento em que a equipa de arbitragem regressa ao relvado, de modo a avisar o staff técnico do seu regresso.

Já no final do jogo, os procedimentos voltam a ser idênticos aos dos jogos-treino. Neste caso, tinha de ser o último a sair do campo, acompanhando a equipa até aos balneários. De seguida, dirigir-me ao balneário da equipa de arbitragem para assinar as fichas de jogo e recolher o porta-cartões. Antes de assinar, é necessário verificar se está tudo em conformidade com as estatísticas feitas por mim durante o jogo. No balneário da equipa, e na ausência do técnico de equipamentos, as funções passam por recolher os equipamentos utilizados no jogo e distribuir o lanche aos atletas após o banho. Por fim, acompanhar os atletas até aos encarregados de educação, guardar material utilizado (saco de equipamento e saco de bolas) na carrinha e levar de volta para o Estádio do Dragão. Para terminar, enviar uma mensagem no grupo de WhatsApp com informação do resultado do jogo.

4.2.3. Torneios Nacionais e Internacionais

Os torneios requerem muito tempo de preparação e uma elevada capacidade de organização e gestão por parte do *Team Manager* no decorrer dos mesmos. Nos torneios nacionais, normalmente, a deslocação de toda a equipa (atletas e staff) até ao local é feita de autocarro. A saída é feita do parque de estacionamento do Estádio do Dragão à hora previamente definida. Tal como nos jogos oficiais, no caso de não haver técnico de equipamentos alocado ao torneio, o *Team Manager* é responsável por levar o material (os sacos de equipamentos e saco de bolas). Na hora prevista para a concentração, e antes da partida, as funções passam por comunicar aos encarregados de educação alguma informação sobre o torneio e as dinâmicas que serão feitas, esclarecer alguma dúvida que os mesmos possam ter, encaminhar os atletas ao autocarro e recolher a identificação de todos.

O procedimento é idêntico nos torneios internacionais, com a diferença que, dependendo da distância, o transporte pode ser feito de avião. Nestes casos, o staff deverá concentrar-se no parque do Estádio do Dragão à hora prevista, de forma a recolher os equipamentos para depois dirigir-se para o aeroporto num transporte do clube. Nestes casos, a concentração com os atletas é feita no Aeroporto

Francisco Sá Carneiro. Na chegada dos atletas, o *Team Manager* recolhe os documentos de identificação juntamente com os cartões europeus de saúde de toda a comitiva, assim como as mochilas dos atletas, sendo que estas são transportadas numa mala do clube. No papel de *Team Manager*, estava responsável pelo *check-in* de toda a comitiva, e de garantir, dentro do avião, que os padrões do clube são respeitados por todos. Junto dos atletas tem sempre de estar sempre um elemento do *staff* adulto.

Em ambos os casos, aquando da chegada da comitiva ao hotel (quando aplicável, uma vez que há torneios que têm a duração de um dia apenas), estava responsável pelo *check-in* de toda a comitiva e pelo encaminhamento dos atletas para cada quarto. Neste momento, é eleito um capitão por cada quarto, sendo que esta decisão é tomada pelo treinador. Normalmente, antes de dormir, o treinador reúne com os atletas para os informar dos procedimentos que devem seguir, a hora de concentração para o pequeno-almoço e se já devem ir equipados ou apenas com roupa de estágio. Enquanto *Team Manager* tinha de passar por cada quarto e recolher todos os telemóveis dos atletas. Antes do staff ir dormir, reunimo-nos para planear ao detalhe o dia seguinte.

No dia seguinte, o *Team Manager* e o treinador são responsáveis por acordar os atletas. Posteriormente, à hora da concentração, dirigimo-nos todos para tomar o pequeno-almoço. Todas as refeições são supervisionadas por um elemento do departamento médico. Após o pequeno-almoço, inicia-se a deslocação para o complexo desportivo, que poderá ser feita a pé ou por autocarro. Na maior parte das vezes é-nos atribuído um guia logo no início do torneio que acompanha a comitiva ao longo do torneio e é o elo de ligação com a organização. Ao chegar ao complexo desportivo, as funções enquanto *Team Manager* são fazer a acreditação da equipa junto da organização do torneio, para que toda a comitiva receba as credenciais e possa circular dentro do complexo desportivo.

Na Figura 22 temos as credenciais dos torneios em que participei como Team Manager. Nos torneios nacionais tive participação nos torneios Folgosa Cup e Porto Youth Cup, ambos em abril de 2023, e também nos torneios Coura Cup e Sérgio Oliveira Cup decorridos em junho de 2023. Nos torneios internacionais tive participação no *Torneo Internacional Congalsa*, *Torneo Jealsa* e *Arousa Fútbol*, todos em maio de 2023.



Figura 22. Credenciais dos torneios em que participei como Team Manager.

A Figura 23 assinala alguns dos momentos comemorativos dos torneios em que participei enquanto *Team Manager*.



Figura 23. Alguns momentos comemorativos dos torneios em que participei enquanto *Team Manager*

As dinâmicas do jogo são similares às dos jogos oficiais, descritas no capítulo 3.2.2. Contudo, nos torneios não temos a Ficha Oficial de Jogo, sendo que no final de cada jogo é apenas necessário confirmar o resultado junto da mesa da

organização. No início de cada jogo de um torneio, o capitão definido pelo treinador, oferece um galhardete do FC Porto à equipa adversária. Durante o torneio, são também distribuídos brindes aos atletas, para que estes ofereçam ao *staff*, atletas, funcionários do torneio. O *Team Manager* é o responsável por gerir a distribuição dos galhardetes e brindes.

Durante os torneios, a equipa tem momentos de descontração, que são determinados períodos no torneio em que a equipa não tem nenhum compromisso desportivo. Nestes momentos, normalmente, o *staff* organiza atividades e passatempos, como jogos com bola ou passear junto do hotel, de forma que os atletas estejam o máximo de tempo entretidos, ao invés de voltarem para o hotel e ficarem nos quartos a ver televisão. Também durante os torneios, dependendo da localização e duração do mesmo, pode haver momentos de família, que são momentos em que os atletas podem deixar a comitiva para estarem com as suas famílias. Isto porque muitas das famílias decidem acompanhar a comitiva até ao local do torneio, para acompanhamento dos jogos. Normalmente, estes momentos em família já são pré-estipulados antes do início do torneio, e definidos pelo *Team Manager* e a equipa técnica. Para os atletas que não tenham os seus familiares a acompanhar o torneio, são entregues os telemóveis para que possam falar com os familiares.

Depois da última refeição do dia, os atletas habitualmente podem descontrair um pouco nos seus quartos e enquanto *Team Manager* podia disponibiliza-lhes os telemóveis, que são posteriormente recolhidos na altura em que vão dormir.

No último dia do torneio, é habitualmente feita a cerimónia de encerramento. Nesta, é obrigatório a utilização da bandeira do clube, sendo que o *Team Manager* é o responsável por entregá-la ao capitão da equipa. O *Team Manager* é também responsável por manter os atletas organizados enquanto aguardam que a equipa seja chamada para a entrega de troféus, se aplicável.

Findada a cerimónia de encerramento, é altura de regressar ao Porto, sendo que o procedimento é o inverso da ida. Nos torneios internacionais, à chegada ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro, devolvemos os documentos de identificação aos atletas, e encaminhamo-los aos encarregados de educação. Durante todo o processo da viagem, e embora as famílias tenham todas as informações no *briefing* que lhes é disponibilizado, o *Team Manager* fica responsável por atualizar os encarregados de educação através do grupo do WhatsApp criado para o efeito, fornecendo informações sobre atrasos e hora prevista de chegada. Já o staff, tem à sua espera o transporte que os leva até ao Estádio do Dragão. Nos torneios em que o transporte é feito de autocarro, o procedimento é idêntico. Informamos igualmente os encarregados de educação da hora prevista de chegada ao parque de estacionamento do Estádio do Dragão, e o *Team Manager* entrega todos os cartões de identificação aos atletas, bem como ao restante staff. Assim que chega o autocarro, os atletas verificam se têm tudo o que levaram consigo e são encaminhados aos encarregados de educação. O responsável dos equipamentos deve guardar numa sala própria o material utilizado no torneio, e na ausência deste, cabe essa tarefa ao *Team Manager*.

Nos dias a seguir ao fim do torneio, na figura de *Team Manager* tive de entregar junto da secretaria desportiva os troféus (se conquistados), a bandeira do clube, e ainda o fundo de maneió, este último deve ser acompanhado das faturas, em caso de gastos associados. Além disso, ficava responsável pelo preenchimento de um relatório com as informações decorrentes do torneio, tendo de avaliar a qualidade do torneio, nomeadamente: organização geral, transportes, alojamento, alimentação, arbitragem, e instalações, tal como mostra a Figura 24.



RELATÓRIO EVENTO / TORNEIO FORMAÇÃO 2022/23 - TEAM MANAGER

Equipa	Sub12	Mês	Abril	Época	22/23
--------	-------	-----	-------	-------	-------

Data	06 a 08	Local	Rio Tinto, Porto
------	---------	-------	------------------

Team Manager		Treinador	
--------------	--	-----------	--

TIPO DE EVENTO / TORNEIO	OBSERVAÇÕES
JOGOS AMIGÁVEIS	
TORNEIO NACIONAL	X Torneio International Youth Cup
TORNEIO INTERNACIONAL	
OUTROS	

CLASSIFICAÇÃO	1º Classificado
PRÉMIO	Melhor 7 (NOME JOGADOR) Melhor Jogador do Torneio (NOME JOGADOR)

EQUIPAS PARTICIPANTES		RESULTADOS		
Grupo B				
FC Porto	Sporting CP	4	X	2
FC Porto	Vitória SC	4	X	2
FC Porto	Prestige Football Academy	3	X	0
FC Porto	RC Deportivo Coruña	4	X	0
FC Porto	Gondomar SC	13	X	1
1/4 Final				
FC Porto	Lion City Sailors	5	X	2
1/2 Final				
FC Porto	Wolves	3	X	1
FC Porto	Sporting CP	5	X	0

OBJECTIVOS ATINGIR	OBSERVAÇÕES
Desportivos	1º Lugar

Financeiros	
-------------	--

ORÇAMENTO GLOBAL			
ACTIVIDADES	QUANTIDADES	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
Total			

ÁREAS DE APOIO	Conforme	Não Conforme	Ocorrência
Logística Desportiva	X		Conforme o que foi pedido.

Planeamento / Transportes	X		Transporte para o torneio em Rio Tinto foi realizado através de uma carrinha do clube para todo o staff.
---------------------------	---	--	--

Alojamento			Não se aplica
------------	--	--	---------------

Alimentação	X		Refeições feitas no refeitório do complexo desportivo (almoço). Qualidade razoável no almoço. Reforços alimentares conforme pedido.
Departamento Médico	X		O elemento do dpt Saúde foi Hugo Santos. Não houve lesões a registar.
Instalações Desportivas	X		Complexo desportivo de qualidade. Houve sempre balneário para a equipa, sendo que num dos dias, tivemos de partilhar o balneário. Foi possível tomar banho no local. Havia sempre local para aquecimento. Cerca de 500-1000 adeptos no local e no jogo da final houve transmissão no facebook do torneio.
Arbitragem	X		Arbitragem de boa qualidade.
Organização Geral	Conforme		Organização do torneio atenciosa, com qualidade e bem organizada. Foram-nos atribuídas 2 pessoas para nos acompanhar, o que facilitou a nossa logística no decorrer do torneio. Jogos sempre muito competitivos - participaram boas equipas tais como (wolves, benfica, sporting, deportivo coruña).

Data de Preenchimento: 13/04/2023

Preenchido Por: Diogo Menezes

FFF.0130.04_01Relatório Torneios - Eventos - Formação FC Porto 2022 2023

Figura 24. Exemplo de relatório do torneio nacional Porto Youth Cup.

5. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas

O Desporto é desde sempre a minha área de maior interesse e, apesar de a minha licenciatura ter sido na área de Marketing, acabei por voltar ao Desporto ao escolher o Mestrado em Gestão Desportiva. Ao combinar os meus conhecimentos prévios de Desporto, enquanto praticante e espectador, com os conhecimentos obtidos no Mestrado em Gestão Desportiva, tive a certeza de que o Desporto é a área onde pretendo exercer funções profissionalmente, e estou convicto de que a minha licenciatura servirá como um complemento dessas funções, até porque o saber não ocupa lugar.

Volvidos estes 10 meses de estágio, posso afirmar que atingi muitos dos objetivos a que me tinha proposto, e que em todas as atividades desempenhadas dei o melhor de mim. Coloquei em prática os conhecimentos teóricos adquiridos nas unidades curriculares do primeiro ano do 2º ciclo em Gestão Desportiva, e consegui efetivamente perceber a importância que estes têm na criação da base do conhecimento da nossa área de intervenção, permitindo-nos posteriormente desempenhar tarefas profissionais e responder às exigências que a profissão em si exige.

A escrita deste relatório permitiu-me rever todo o percurso que foi percorrido até aqui chegar, bem como todas as vivências e obstáculos encontrados ao longo deste estágio.

Neste estágio profissionalizante tive oportunidade de participar e aprofundar todas as funções que um Team Manager desempenha, e de compreender o impacto que estas têm no funcionamento de uma equipa. Além disso, pude entender o funcionamento da maior parte das dinâmicas e processos internos e externos da formação do FC Porto – Futebol SAD. Tendo em conta a diversidade de tarefas que desempenhei e as estratégias que tive de desenvolver para dar resposta às diferentes situações encontradas durante este percurso, além de aprofundar as competências de que já dispunha, pude ainda adquirir outras que me

tornaram mais completo, tanto pessoal como profissionalmente. Tive oportunidade ainda de trabalhar competências de gestão (de pessoas, de recursos e de tempo), de liderança e tomada de decisão, que irão moldar o meu futuro profissional, pelo que considero que realizar um estágio profissional garante uma aprendizagem e integração únicas na profissão. Adicionalmente, consegui desenvolver a minha capacidade de organização, que era algo limitada, o que me proporcionou um amadurecimento pessoal e profissional.

Uma competência fundamental nestas funções é a comunicação. O Team Manager tem de estabelecer contactos constantes com os atletas, equipa técnica, demais departamentos e encarregados de educação, pelo que tendo em conta a diversidade de elementos, as informações têm de chegar ao destinatário de forma clara e assertiva, para garantir a correta troca de informações e evitar mal-entendidos. Além de que, ao trabalhar com atletas da formação, é necessário um cuidado especial com a comunicação, aliada à gestão de expectativas. Há sempre situações de descontentamento que podem surgir quando um atleta não é convocado, ou quando joga menos tempo, sendo fundamental perceber não só o que dizer, mas também como dizer, tanto aos atletas, como às famílias/encarregados de educação. O estágio permitiu-me ainda trabalhar a minha comunicação em português, como também noutras línguas, resultante da participação em torneios internacionais.

As minhas relações interpessoais foram ainda aprimoradas, uma vez que as funções exigidas envolviam uma interação constante com os atletas (crianças e jovens de diversas idades), equipa técnica, demais departamentos e encarregados de educação, o que também contribuiu para um aumento da minha rede de contactos na área.

Com o desenrolar do estágio, senti que me tornei cada vez mais independente no exercício das funções, aumentando a minha autonomia e confiança para desenvolver as tarefas profissionais e dotando-me de capacidade e ferramentas capazes de resolver mais facilmente todos os assuntos profissionais.

Fui extremamente bem acolhido tanto pela instituição, como pelos colegas e atletas, que fizeram com que me sentisse parte da equipa desde sempre, o que facilitou a minha integração. Desta forma, procurei sempre seguir a missão e os valores da instituição, de forma a honrá-la. Pude contar com o apoio, companheirismo e espírito de entreatajuda entre todos os profissionais da FC Porto – Futebol SAD, pessoas que se mostraram sempre prestáveis e prontas a facilitar todo o meu percurso como Team Manager, tendo de deixar novamente um agradecimento a todos com quem me cruzei profissionalmente nesta etapa. Considero ter conseguido criar uma excelente relação com todos, permitindo que os meus colegas contassem comigo para qualquer situação. Espero ter deixado com eles uma clara imagem de mim, da minha forma de ser e estar, das minhas competências e características pessoais, e que também possam ter aprendido comigo, como aprendi com eles.

Apesar de o Team Manager não ser um interveniente direto no resultado dos jogos, pelo menos não tanto quanto a equipa técnica, o bom desempenho das suas funções serve para fornecer as melhores condições possíveis aos atletas e equipa técnica alcançarem as vitórias. Com isto, senti-me sempre parte integrante das vitórias da equipa e festejei vivamente todas elas. Nestes meses de estágio foi notório o perfil profissional de todos os intervenientes que, apesar de se tratar de futebol de formação, forma os atletas e direciona-os para aquilo que irão encontrar ao chegar ao futebol profissional.

Não podia deixar de abordar nesta reflexão a escrita do relatório de estágio, onde a maior dificuldade foi encontrar tempo, uma vez que como trabalhador-estudante, estes 9 meses de estágio exigiram muito de mim. Outra dificuldade recaiu na procura de referências bibliográficas relativas ao papel de um Team Manager, uma vez que a profissão ainda não é muito explorada na literatura, o que de certa forma limitou a escrita sobre esse tópico.

Atingido o fim do estágio, posso referir que tenho a sensação de dever cumprido e que o balanço é muito positivo, uma vez que ao escolher desenvolver um

estágio profissionalizante, tive sempre expectativas de uma entrada facilitada no mercado de trabalho. Como tal, posso considerar que as expectativas foram superadas pois recebi, por parte da FC Porto – Futebol SAD, um convite para estabelecer vínculo contratual com o departamento de Formação, para continuar a exercer funções de Team Manager profissionalmente. Infelizmente, e apesar de a longo prazo pretender exercer funções da área do Desporto, pela qual sou apaixonado, não pude continuar a desenvolver o meu trabalho nas funções que desempenhei durante o estágio, uma vez que estou com um contrato de trabalho a decorrer noutra instituição, e não há possibilidade de desempenhar os dois em simultâneo. Futuramente, caso a porta se mantenha aberta, terei todo o gosto em desempenhar funções na FC Porto – Futebol SAD, e darei o meu melhor para atingir os objetivos propostos profissionalmente.

6. Considerações Finais e Perspetivas Futuras

Finda esta etapa posso afirmar que a realização deste estágio profissionalizante numa instituição como o FC Porto foi uma escolha acertada que me permitiu uma experiência de *Team Manager* muito enriquecedora, que constituiu uma mais-valia para o meu futuro profissional e que me dotou de competências técnicas essenciais na área. A FC Porto – Futebol SAD conta com um segmento de futebol de formação muito bem definido, construído e organizado, o que se refletiu no sucesso deste estágio.

Passar da teoria à prática nem sempre é um processo linear como imaginamos, uma vez que na prática tudo acaba por apresentar os seus contratempos e exige de nós uma adaptação ao contexto em causa. Além disso, na conjuntura deste estágio, a profissão exige muita disponibilidade da nossa parte enquanto profissionais, uma vez que nos momentos competitivos não há um horário definido, e os torneios colocam-nos à prova uma vez que é quando há mais probabilidade de surgirem situações imprevisíveis, além de exigirem uma dedicação durante 24 horas, e muita responsabilidade para com os atletas, que são menores. Apesar disso, vivenciar as vitórias das equipas nos diversos momentos competitivos, e vê-los atingir metas e a ganhar torneios e prémios foi muito gratificante e fez superar as dificuldades encontradas.

Pela experiência aqui adquirida, posso concluir que a função de *Team Manager* assenta numa panóplia de competências que passam por diversos âmbitos, tais como: organização e planeamento, uma vez que o *Team Manager* tem de dominar determinados procedimentos; gestão, ao gerir todas as tarefas que têm de ser realizadas para o sucesso da equipa (gestão de recursos materiais e humanos); e comunicação, uma vez que o *Team Manager* é a ponte entre a equipa e os demais departamentos e encarregados de educação dos atletas.

Em suma, ter combinado uma longa paixão pessoal que é o Futebol com a Gestão do Desporto, a área em que me estou a formar e pretendo exercer

profissão, foi um objetivo pessoal e profissional atingido. Este estágio tornou-se uma porta aberta para o mundo do trabalho na Gestão Desportiva, e não posso deixar de agradecer às instituições (FADEUP e FC Porto – Futebol SAD), profissionais e atletas que me dotaram de aprendizagens e ferramentas essenciais ao meu futuro profissional, e permitiram que este estágio profissionalizante superasse todas as minhas expectativas.

Referências

- Almeida, C. C. M. . 2011. "O Gestor operacional de Futebol da organização do Grupo FC Porto: Estudo de caso do Team Manager do FC Porto – Futebol, SAD. ." Porto: C. Almeida. Dissertação de Mestrado de Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade de Desporto.
- Azevêdo, P.H. 2009. "O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais." *Revista EVS - Revista de Ciências Ambientais e Saúde*, 929-939.
- Brassie, P. Stanley. 1989. "Guidelines for Programs Preparing Undergraduate and Graduate Students for Careers in Sport Management." *Journal of Sport Management* 3 (2):158-164. doi: 10.1123/jsm.3.2.158.
- Cárdenas, Alfredo, Simone Feuerschütte, Paula Wernke, and Ricardo Pimenta. 2017. "DIFFICULTIES AND CHALLENGES OF PROFESSIONAL ACTION OF SPORT MANAGERS."
- Carvalho, Maria, Bárbara Joaquim, and Paula Batista. 2011. "Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo." *Movimento* 17:255-279. doi: 10.22456/1982-8918.15104.
- Costa, António da Silva. 2017. "Desporto e análise social." *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto* 2 (0).
- Costa, Carla A. 2005. "The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study." *Journal of Sport Management* 19 (2):117-142. doi: 10.1123/jsm.19.2.117.
- DeLuca, Jaime R., and Jessica Braunstein-Minkove. 2016. "An Evaluation of Sport Management Student Preparedness: Recommendations for Adapting Curriculum to Meet Industry Needs." *Sport Management Education Journal* 10 (1):1-12. doi: 10.1123/SMEJ.2014-0027.
- Diário da República n.º 11/1990, Série I de 1990-01-13, páginas 192 - 199. Lei de Bases do Sistema Desportivo.
- Fernando, F. 2004. "Síntese Da História Do Desporto." *Povos E Culturas* n. 9 (Janeiro), 151-72. doi: 10.34632/povoseculturas.2004.8825.

- Gabriel Ioan Mangra, Mădălina Giorgiana Mangra, Marieta Stanciu. 2015. "Operative management of sports teams." *Annals of the University of Petrosani, Economics* 15(1):213-222.
- Gammelsæter, Hallgeir. 2021. "Sport is not industry: bringing sport back to sport management." *European Sport Management Quarterly* 21 (2):257-279. doi: 10.1080/16184742.2020.1741013.
- Girginov, Vassil. 2010. "Culture and the Study of Sport Management." *European Sport Management Quarterly* 10 (4):397-417. doi: 10.1080/16184742.2010.502741.
- Hovemann, Gregor. 2023. "Perspectives on the successful composition of sport management programmes. Basic knowledge for the establishment of European standards."
- Hoye, Russell, and Milena M. Parent. 2017. "The SAGE Handbook of Sport Management." In. 55 City Road, London. <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-sport-management> (accessed 2023/09/12).
- Liu, Li-wei, and Ching-hui Lin. 2012. "Sport Management in Collegiate Athletic Administration." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40:364-367. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.201.
- Lopes, J. 2017. *Gestão do Desporto*. Edited by Plano Nacional de Formação de Treinadores - Manuais de Formação GRAU III. Instituto Português do Desporto e Juventudo.
- M., Furtado. 2021. "O direito fundamental ao desporto para todos no âmbito da união europeia e o princípio da subsidiariedade." *R-LEGO*, 45-113.
- Miragaia, Dina A. M., and Jorge A. P. Soares. 2017. "Higher education in sport management: A systematic review of research topics and trends." *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 21:101-116. doi: 10.1016/j.jhlste.2017.09.001.
- Miranda, Yves, Marcos Barros Filho, Victor Silva, Julieta Figueirêdo, and Carlos Mulatinho de Queiroz Pedroso. 2017. "ANÁLISE ACERCA DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO GESTOR ESPORTIVO." 20. doi: 10.5216/rpp.v20i3.44154.

- Molan, Conor, James Matthews, and Rachel Arnold. 2016. "Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football." *European Sport Management Quarterly* 16 (3):274-291. doi: 10.1080/16184742.2016.1164211.
- Parkhouse, B.L., National Association for Sport, and Physical Education. 2005. *The Management of Sport: Its Foundation and Application*: McGraw-Hill.
- Pires, Gustavo. 2007. "A relevância estratégica do desporto." In *Em R. A. Martins, G. Dias, & P. C. Mendes, Ténis: estratégia, percepção e ação (pp. 15-71)*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Pires, Gustavo, and José Pedro Sarmiento. 2001. "Conceito de Gestão do Desporto. Novos Desafios, diferentes soluções." *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 2001:88-103. doi: 10.5628/rpcd.01.01.88.
- Pitts, Brenda G. 2001. "Sport Management at the Millennium: A Defining Moment." *Journal of Sport Management* 15 (1):1-9. doi: 10.1123/jsm.15.1.1.
- Ratten, Vanessa. 2011a. "International sports management: Current trends and future developments." *Thunderbird International Business Review* 53 (6):679-686. doi: 10.1002/tie.20444.
- Ratten, Vanessa. 2011b. "Practical implications and future research directions for international sports management." *Thunderbird International Business Review* 53 (6):763-770. doi: 10.1002/tie.20451.
- S. Seifried, Chad. 2014. "A review of the North American Society for Sport Management and its foundational core." *Journal of Management History* 20 (1):81-98. doi: 10.1108/JMH-08-2012-0055.
- Sarmiento, José, Maria Carvalho, Ricardo Coelho, and Daiane Freitas. 2009. "Gestão Desportiva: análise das dissertações de Mestrado e teses de Doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto." *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 9:7-16. doi: 10.5628/rpcd.09.02S1.07.
- Seifried, Chad, Kwame J. A. Agyemang, Nefertiti Walker, and Brian Soebbing. 2021. "Sport management and business schools: A growing partnership

- in a changing higher education environment." *The International Journal of Management Education* 19 (3):100529. doi: 10.1016/j.ijme.2021.100529.
- Sesinando, André, and Mário Teixeira. 2022. "Educação em Gestão do Desporto: Uma perspectiva sobre o Sector Público [Sports Management Education: A Perspective on the Public Sector]." 12:e110043. doi: 10.51995/2237-3373.v11i1e110043.
- Teixeira, Mário, and Tiago Ribeiro. 2016. "Sport Policy and Sports Development: Study of Demographic, Organizational, Financial and Political Dimensions to the Local Level in Portugal." *The Open Sports Sciences Journal* 9:26-34. doi: 10.2174/1875399X01609010026.
- Teixeira, Mário, Vasco Rijo, and André Sesinando. 2022. "Sports Management Research: Analysis of scientific development in Portugal (2008-2017) [Investigação em Gestão do Desporto: Análise do desenvolvimento científico em Portugal (2008-2017)]." *Journal of Physical Education* 33:e-3353. doi: 10.4025/jphyseduc.v33i1.3353.
- Teixeira, Mario Rui Coelho, and Gonçalo Filipe Ferreira Figueiredo. 2013. "DESPORTO E EMPREGO NA EUROPA: A SITUAÇÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA EM PORTUGAL." *Fiep Bulletin - online* 79 (1).
- Tubino, M. 2017. *O que é esporte*: Brasiliense.
- Zec, N. 2011. "Management in sport." *International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC2011)*.

Anexos

Anexo 1. Ficha Oficial de Jogo da AFP.



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL DO
PORTO

FUTEBOL

Prova C.D. JUNIORES "D" I DIVISÃO

Jogo nº 123.02.185.0

Jorn./Elim. nº 24

Clube Visitado Dragon Force F.C.

Clube Visitante F.C. Porto, SAD

Data 26-03-2023 09:00

Campo CAMPUS ACADÉMICO DA MAIA

Localidade Maia

Clube Futebol Clube Porto, Futebol SAD

Código 529

Nº 1 <input checked="" type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 9 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 2 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 10 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 3 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 11 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 4 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 12 <input checked="" type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 5 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 13 <input type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 6 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 14 <input type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 7 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 15 <input type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> Titular <input checked="" type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 8 <input type="checkbox"/> GR <input checked="" type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº _____ <input type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> Titular <input type="checkbox"/> Suplente	Licença nº _____ Nome _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.

Visto do(e) Árbitro(s)

0

Sub-capitão(s) da Equipa: Jogador(a) nº

10

Capitão(s) da Equipa: Jogador(a) nº

Jogo Nr. 123.02.185.0 Clube 529 - Futebol Clube Porto, Futebol SAD



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL DO
PORTO

FUTEBOL

Observações do(a) árbitro(a)	Resultado Final	Visitado	<input type="text"/>	/	<input type="text"/>	Visitante
<hr/> <hr/> <hr/>						
Nº de espetadores: <input type="text"/>						

Observações do(a) delegado(a) ao jogo:

Tomei conhecimento

o(a) delegado(a)

Nota: Este modelo deve ser entregue ao(à) árbitro(a), devidamente preenchido e em duplicado, sem rasuras ou abreviaturas, juntamente com a restante documentação, sessenta minutos antes do início do jogo.