



## **Pelos Bastidores da Gestão dos Eventos de Desporto:**

**Estágio Profissionalizante no Futebol Clube do Porto**

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 n.º 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

**Supervisor local:** Carlos Vaqueiro

**Fernando Alberto Soares Cardoso**

Porto, junho de 2020

## **Ficha de Catalogação**

Cardoso, F. A. S. (2020). Pelos Bastidores da Gestão dos Eventos de Desporto: Estágio Profissionalizante no Futebol Clube do Porto. Porto: F. Cardoso. 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:** GESTÃO DE DESPORTO, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS, PLANEAMENTO, EVENTOS DE DESPORTO.

## **Agradecimentos**

A realização deste relatório não seria possível sem o apoio e contribuição, direta ou indireta, de um conjunto de pessoas e assim sendo presto-lhes aqui o meu sincero agradecimento.

À minha Orientadora, Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho, por todos os ensinamentos, pela partilha da sua experiência e pela orientação na preparação e construção deste relatório de estágio.

Ao meu Supervisor, Carlos Vaqueiro, por me ter integrado na sua equipa com entusiasmo, por toda a disponibilidade demonstrada e por ser um exemplo de profissional a ser seguido.

Aos meus pais, por garantirem que nunca me faltasse nada, por todo o afeto e preocupação, não só nesta fase da minha vida, como também em todas as outras.

Ao meu irmão, por todo o apoio e motivação, pois apesar de agora estar longe, faz para que esteja sempre por perto.

À minha namorada, pela ajuda e paciência na construção deste relatório e pelo carinho e felicidade proporcionada.

Aos meus amigos, por todo o suporte e incentivo ao longos dos anos.

A todos os membros da PortoEstádio, por me receberem e tratarem de forma semelhante a todos os outros elementos da organização.

A todos, um sincero agradecimento por fortalecerem este meu percurso.



# Índice Geral

|                                                                  |      |
|------------------------------------------------------------------|------|
| Agradecimentos .....                                             | III  |
| Índice de Figuras.....                                           | IX   |
| Índice de Quadros .....                                          | XI   |
| Índice de Anexos.....                                            | XIII |
| Resumo .....                                                     | XV   |
| Abstract .....                                                   | XVII |
| Abreviaturas .....                                               | XIX  |
| 1. Introdução.....                                               | 1    |
| 2. Enquadramento do Estágio .....                                | 7    |
| 2.1 Caraterização das Condições de Estágio .....                 | 9    |
| 2.2. Objetivos do Estágio .....                                  | 10   |
| 2.3. Planeamento do Estágio .....                                | 10   |
| 3. Enquadramento Institucional .....                             | 13   |
| 3.1. Percurso Histórico do Futebol Clube do Porto .....          | 15   |
| 3.2. A Evolução do Emblema .....                                 | 18   |
| 3.3. Caraterização das Instalações Utilizadas pelo FC Porto..... | 20   |
| 3.3.1. Estádio do Dragão .....                                   | 20   |
| 3.3.2. Dragão Arena .....                                        | 21   |
| 3.3.3. CTFD PortoGaia.....                                       | 22   |
| 3.3.4. Constituição Park.....                                    | 22   |
| 3.3.5. Casa do Dragão.....                                       | 23   |
| 3.3.6. Piscinas Campanhã.....                                    | 23   |
| 3.3.7. Academia de Bilhar.....                                   | 24   |
| 3.4. Contexto Legal do FC Porto – Futebol SAD.....               | 24   |
| 3.5. Modelo Organizativo do Grupo FC Porto .....                 | 25   |
| 3.5.1. PortoEstádio .....                                        | 27   |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.1.1. Enquadramento da empresa no Grupo Empresarial FC Porto ..   | 27  |
| 3.5.1.2. Visão .....                                                 | 29  |
| 3.5.1.3. Missão .....                                                | 29  |
| 3.5.1.4. Organigrama da PortoEstádio .....                           | 30  |
| 3.5.1.5. Principais Funções e Responsabilidades de cada Área.....    | 31  |
| 4. Enquadramento Teórico .....                                       | 33  |
| 4.1. O Desporto na Sociedade Atual e Outros Conceitos .....          | 35  |
| 4.2. A Gestão .....                                                  | 38  |
| 4.2.1. Da Organização à Estrutura Organizacional .....               | 41  |
| 4.3. A Gestão de Desporto e as Organizações de Desporto.....         | 44  |
| 4.3.1. Do Associativismo ao Setor Empresarial.....                   | 49  |
| 4.3.2. O Gestor de Desporto.....                                     | 51  |
| 4.3.3. Os Eventos de Desporto.....                                   | 54  |
| 4.3.3.1. Classificação dos Eventos de Desporto .....                 | 56  |
| 4.3.3.2. Etapas e Fases do Evento .....                              | 59  |
| 4.3.3.3. Planeamento .....                                           | 61  |
| 4.3.3.4. Operacionalização do Evento de Desporto .....               | 64  |
| 4.3.3.5. Impacto dos Eventos de Desporto .....                       | 71  |
| 5. Realização da Prática Profissional .....                          | 77  |
| 5.1. Planeamento dos Eventos das Quatro Modalidades Desportivas..... | 79  |
| 5.1.1. Análise de Regulamentos.....                                  | 80  |
| 5.1.1.1. Andebol .....                                               | 80  |
| 5.1.1.2. Basquetebol .....                                           | 87  |
| 5.1.1.3. Futebol .....                                               | 90  |
| 5.1.1.4. Hóquei em Patins .....                                      | 95  |
| 5.1.2. Elaboração e Atualização de Documentos .....                  | 101 |
| 5.1.2.1. Agenda Desportiva.....                                      | 101 |
| 5.1.2.2. Deadlines e Sorteios .....                                  | 102 |
| 5.1.2.3. Informação Estádios e Pavilhões .....                       | 103 |
| 5.1.2.4. Unidades Hoteleiras e Restauração .....                     | 103 |
| 5.1.2.5. Síntese dos Regulamentos .....                              | 104 |
| 5.1.2.6. Resultados, Assistências e Transmissões .....               | 105 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.3. Definição de Calendários.....                    | 105 |
| 5.1.3.1. Portal de Calendários e Gestão de Espaços..... | 106 |
| 5.1.3.1.1. Visualização .....                           | 107 |
| 5.1.3.1.2. Eventos .....                                | 108 |
| 5.1.3.1.3. Exportação de Documentos .....               | 110 |
| 5.1.3.1.4. Subscrição e Notificação.....                | 111 |
| 5.1.4. Organização de Jogos.....                        | 113 |
| 5.1.4.1. Jogos na Condição de Visitante .....           | 114 |
| 5.1.4.2. Jogos na Condição de Visitado .....            | 118 |
| 5.1.5. Realização do Evento (Dia de Jogo) .....         | 124 |
| 5.1.5.1. Zona Técnica.....                              | 126 |
| 5.1.5.2. Terreno de Jogo .....                          | 126 |
| 5.1.5.3. Bilhética.....                                 | 127 |
| 5.1.5.4. Parques das Instalações .....                  | 128 |
| 6. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas.....      | 131 |
| 7. Considerações Finais e Perspetivas Futuras.....      | 139 |
| Referências Bibliográficas.....                         | 145 |
| Anexos .....                                            | XXI |



## Índice de Figuras

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Cronograma de Atividades do Estágio .....                     | 12  |
| Figura 2: Emblema do FC Porto em 1908 .....                             | 18  |
| Figura 3: Emblema do FC Porto em 1913 .....                             | 19  |
| Figura 4: Emblema do FC Porto em 1922 .....                             | 19  |
| Figura 5: Emblema do FC Porto em 2001 .....                             | 19  |
| Figura 6: Emblema Atual do FC Porto .....                               | 20  |
| Figura 7: Organigrama do Grupo FC Porto .....                           | 26  |
| Figura 8: Organigrama da PortoEstádio .....                             | 30  |
| Figura 9: Funções da Gestão .....                                       | 39  |
| Figura 10: Estrutura Organizacional .....                               | 43  |
| Figura 11: Departamentalização e Resultados .....                       | 43  |
| Figura 12: Modelo dos Três Setores Desportivos .....                    | 46  |
| Figura 13: Fases de um Evento .....                                     | 60  |
| Figura 14: Dinâmica das Questões Iniciais .....                         | 63  |
| Figura 15: Áreas Chave de um Evento .....                               | 64  |
| Figura 16: Coordenação do Evento .....                                  | 65  |
| Figura 17: Impactos dos Eventos .....                                   | 74  |
| Figura 18: Visualização Semanal do Portal de Calendários .....          | 108 |
| Figura 19: Informações do Evento no Portal de Calendários .....         | 109 |
| Figura 20: Os Cinco Perfis de Utilizador do Portal de Calendários ..... | 110 |
| Figura 21: Menu de Exportação do Portal de Calendários .....            | 111 |
| Figura 22: Menu de Subscrição do Portal de Calendários .....            | 112 |



## Índice de Quadros

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Questões Desafiantes de cada Setor ..... | 47 |
| Quadro 2: Classificação de Eventos .....           | 57 |



## **Índice de Anexos**

|                                                                       |        |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| Anexo 1: Agenda Desportiva de 10/10 a 16/10/19 .....                  | XXII   |
| Anexo 2: Informação dos Estádios Nacionais .....                      | XXIII  |
| Anexo 3: Informação dos Pavilhões Nacionais .....                     | XXV    |
| Anexo 4: Dossier de Jogo CAB Madeira - FC Porto (Basquetebol A) ..... | XXVII  |
| Anexo 5: Briefing FC Porto - Leixões SC (Sub 19).....                 | XXVIII |
| Anexo 6: Debrief FC Porto - Leixões SC (Sub 19) .....                 | XXVIII |
| Anexo 7: Calendário Anual de Jogos das 4 Modalidades .....            | XXVIII |



## Resumo

O presente relatório de estágio profissionalizante foi elaborado no âmbito do 2.º ano do 2.º ciclo em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, descreve e reflete sobre as atividades desenvolvidas no decurso deste estágio, realizado no departamento de Planeamento e Organização Desportiva do Futebol Clube do Porto.

O trabalho desenvolvido focou-se no suporte ao planeamento e organização de jogos das modalidades do clube, principalmente as de Andebol, Basquetebol, Futebol (Sub 19) e Hóquei em Patins dos principais escalões e objetivou a aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos e competências, direta ou indiretamente, relacionados com a Gestão de Desporto.

Este documento está sistematizado em sete partes. A primeira, a “Introdução”, visa fazer uma síntese concisa do objeto do relatório, enquadrar o estágio profissionalizante, expor as expectativas iniciais e sistematizar a estrutura do mesmo. A segunda, o “Enquadramento do Estágio”, contempla a oportunidade do estágio, a determinação dos objetivos e o seu planeamento. A terceira, o “Enquadramento Institucional”, revela a caracterização da instituição em que o mestrando esteve inserido. A quarta, o “Enquadramento Teórico”, corresponde à realização da revisão da literatura das temáticas abordadas ao longo deste período. A quinta, a “Realização da Prática Profissional”, relata e descreve as atividades realizadas que marcaram a experiência do estudante enquanto gestor estagiário. A sexta, a “Reflexão Crítica e Competências Adquiridas”, reflete não só, sobre toda a prática e vivências no decorrer do estágio, como também sobre as competências adquiridas. Termina-se este relatório com as “Considerações Finais e Perspetivas Futuras”.

De forma conclusiva, poder-se-á afirmar que o presente estágio excedeu as expectativas iniciais, dada a intervenção no planeamento das diversas fases de eventos nacionais e internacionais de grande envergadura que dotaram o estagiário de conhecimentos e competências acrescidas e valiosas para o seu futuro profissional no âmbito da Gestão de Desporto.

**Palavras-chave:** GESTÃO DE DESPORTO, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS, PLANEAMENTO, EVENTOS DE DESPORTO.



## **Abstract**

This internship report was developed in the scope of the 2nd year of the 2nd cycle in Sports Management at the Faculty of Sports of the University of Porto, describes and reflects on the activities developed during this internship, held in the Sports Planning and Management department of Futebol Clube do Porto.

The work developed was focused on supporting the planning and organization of games in the club modalities, mainly Handball, Basketball, Football (Under 19) and Roller Hockey in the main categories and aimed at learning and developing knowledge and skills, directly and indirectly, related to Sports Management.

This document is organized in seven parts. The first, “The Introduction”, aims to make a concise synthesis of the object of the report, contextualize the internship, expose initial expectations and systematize its structure. The second, the “Context of the Internship”, contemplates the opportunity of the internship, the determination of the objectives and its planning. The third, the “Institutional Context”, reveals the characterization of the institution where the master’s student was inserted. The fourth, the “Theoretical Contextualization”, corresponds to the literature review of the themes addressed throughout this period. The fifth, the “Professional Practice Realization”, reports and describes the activities carried out that marked the student’s experience as an intern manager. The sixth, the “Critical Reflection and Acquired Skills”, reflect not only, on all practice and experiences during the internship, but also on the skills acquired. This report ends with the “Final Considerations and Future Perspectives”.

In a conclusive way, it can be said that the present report exceeded the initial expectations, given the intervention in the planning of the different phases of large national and international events which endowed the trainee with increased and valuable knowledge and skills for his professional future in the field of the Sports Management.

**Key Words:** SPORTS MANAGEMENT, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, SPORTS ORGANIZATIONS, PLANNING, SPORTING EVENTS.



## Abreviaturas

|                 |                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------|
| <b>ARD</b>      | Assistente de Recinto Desportivo                     |
| <b>CERH</b>     | <i>Comité Européen de Rink-Hockey</i>                |
| <b>CERS</b>     | <i>Comité Européene de Roller Skating</i>            |
| <b>CTFD</b>     | Centro de Treinos e Formação Desportiva              |
| <b>DPOD</b>     | Departamento de Planeamento e Organização Desportiva |
| <b>EHF</b>      | <i>European Handball Federation</i>                  |
| <b>FAP</b>      | Federação de Andebol de Portugal                     |
| <b>FC Porto</b> | Futebol Clube do Porto                               |
| <b>FPB</b>      | Federação Portuguesa de Basquetebol                  |
| <b>FPF</b>      | Federação Portuguesa de Futebol                      |
| <b>FPP</b>      | Federação Portuguesa de Patinagem                    |
| <b>LPB</b>      | Liga Portuguesa de Basquetebol                       |
| <b>NBA</b>      | <i>National Basketball Association</i>               |
| <b>SAD</b>      | Sociedade Anónima Desportiva                         |
| <b>SDUQ</b>     | Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas           |
| <b>TV</b>       | Televisão                                            |
| <b>UEFA</b>     | <i>Union of European Football Associations</i>       |
| <b>VIP</b>      | <i>Very Important Person</i>                         |



## **1. Introdução**



Nos dias de hoje o Desporto evidencia uma relevância cultural e constitui uma poderosa ferramenta social que une pessoas de diferentes etnias, religiões e comunidades, assumindo múltiplas formas e decorrendo em quase todos os contextos sociais.

Não podemos olvidar que a atividade desportiva encerra em si diferentes manifestações, daqui que alguns autores sublinham que “no desporto existe uma forte dimensão exibicionista que ultrapassa a simples prática ou realização de destrezas físicas e comportamentais, correspondendo à partilha e desfrute com os outros dessas habilidades, por isso desde cedo o desporto assumiu esta dupla face: de prática e simultaneamente de espetáculo.” (Sarmiento et al., 2011a, p. 2).

Em virtude disso, a procura dos eventos de desporto pelas pessoas tem aumentado drasticamente, pelas emoções, experiências e momentos marcantes que estes lhes proporcionam, fazendo já parte do seu quotidiano. Em consequência desta procura, a evolução destes eventos tem sido vertiginosa, aumentando a sua complexidade e o número de meios e recursos necessários para a sua organização.

Parafraseando Pires (2003, p. 101), “a necessidade de promover a organização do futuro de uma forma controlada, é um problema inerente à própria condição humana, pelo que sempre preocupou o Homem ao longo da sua história e da sua vida”. Assim sendo, o mestrando realizou o estágio no Futebol Clube do Porto com enorme entusiasmo e grandes expectativas, devido à curiosidade pelo estudo e compreensão do processo de organização deste tipo de eventos, reconhecidos a nível nacional e internacional, capazes de mobilizar milhares de pessoas. Além disso, a possibilidade de integrar a estrutura de um clube com esta dimensão e de grande importância na atual realidade do desporto, constituiu um fator igualmente motivador e acrescido.

O estágio profissionalizante decorreu no departamento de Planeamento e Organização Desportiva, inserido na PortoEstádio, empresa que integra o Grupo FC Porto, e centrou-se na planificação dos vários eventos relativos às competições em que o clube participa nas modalidades de Andebol, Basquetebol, Futebol e Hóquei em Patins, dentro e fora das suas instalações, bem como, a operacionalização dos mesmos e participação em outras atividades desenvolvidas pelo departamento.

Apesar de o estudante ter interagido com praticamente todas as modalidades do clube, a generalidade do tempo de estágio foi dedicado aos escalões principais das modalidades praticadas no Dragão Arena (Andebol, Basquetebol e Hóquei em Patins) e ao Futebol de formação, principalmente, ao escalão de Sub 19, praticado no Centro de Treinos e Formação Desportiva – PortoGaia (CTFD – PortoGaia).

Numa primeira fase do estágio, o mestrando focou-se no estudo aprofundado dos regulamentos das modalidades e respetivas competições e conheceu as instalações que seriam utilizadas ao longo deste período. Após este conhecimento, acompanhou os processos de planeamento e organização dos eventos realizados pelos colegas e foi desempenhando algumas atividades de apoio, conforme lhe era solicitado, até assumir com grande grau de autonomia todas as fases do planeamento dos vários eventos nacionais e internacionais.

No decurso do estágio, o estudante aplicou e fortaleceu os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico e adquiriu e desenvolveu novas competências de planeamento, adaptação, tomada de decisão, entres outras.

O presente relatório encontra-se sistematizado em sete partes diferenciadas, Introdução, Enquadramento do Estágio, Enquadramento Institucional, Enquadramento Teórico, Realização da Prática Profissional e Reflexão Crítica e Competências Adquiridas.

A primeira, a “Introdução”, visa fazer uma síntese concisa do objeto do relatório, enquadrar o estágio profissionalizante, expor as expectativas iniciais do estudante e sistematizar a estrutura do mesmo.

A segunda, o “Enquadramento do Estágio”, contempla a oportunidade do estágio, a determinação dos objetivos principal e específicos e o planeamento do estágio e da elaboração do relatório.

A terceira, o “Enquadramento Institucional”, revela a caracterização da instituição em que o mestrando esteve inserido, estando descrito parte do palmarés, a evolução do símbolo, as instalações utilizadas, o seu contexto legal e a caracterização da PortoEstádio.

A quarta, o “Enquadramento Teórico”, corresponde à realização da revisão da literatura das temáticas abordadas ao longo deste período.

A quinta, a “Realização da Prática Profissional”, relata e descreve pormenorizadamente as atividades realizadas que marcaram a experiência do estudante enquanto gestor estagiário.

A sexta, a “Reflexão Crítica e Competências Adquiridas”, reflete não só, sobre toda a prática e vivências no decorrer do estágio, como também sobre as competências adquiridas.

A sétima e última parte, “Considerações Finais e Perspetivas Futuras”, pretende fazer um balanço final, apresentando as principais conclusões retiradas da realização deste estágio e as perspetivas para o futuro relativas às funções a realizar no âmbito da Gestão de Desporto.



## **2. Enquadramento do Estágio**



## **2.1 Caraterização das Condições de Estágio**

Com o decurso deste estágio, o estudante estagiário pretendeu experienciar a realidade profissional, pôr em prática a componente teórica adquirida na licenciatura e no mestrado, bem como desenvolver competências a vários níveis.

A escolha desta instituição para a realização do estágio deveu-se à grandeza e reconhecimento nacional e internacional deste clube, reconhecida não só pelo seu palmarés e pelos meios de comunicação social, mas também por experiências vividas pelo estudante, uma vez que, além de adepto, foi também atleta sénior de basquetebol e treinador de formação.

Os eventos organizados pelo Futebol Clube do Porto nas suas modernas instalações, representam enormes espetáculos de desporto que atraem milhares de fãs e, por isso, a curiosidade em compreender todo o processo de planeamento e organização destes eventos sempre foi um objetivo. Posto isto, a integração na PortoEstádio, empresa responsável pela organização dos eventos e gestão das instalações utilizadas pelo clube, possibilitou a concretização do mesmo.

Desde cedo, o mestrando foi bem recebido por todos os elementos do grupo, facilitando a sua integração, sendo-lhe facultadas todas as informações e condições necessárias para a realização do relatório e compreensão do processo organizativo dos eventos.

No geral, o estágio decorreu nos escritórios da PortoEstádio (localizados no Estádio do Dragão) e em jogos e outras circunstâncias, nas instalações de desporto utilizadas pelo clube, com a companhia dos restantes membros da área Operacional do FC Porto (Futebol Clube do Porto), onde se enquadra a equipa de Planeamento e Organização Desportiva.

## **2.2. Objetivos do Estágio**

O objetivo principal de todo o estágio profissionalizante fundou-se no acompanhamento e a colaboração no planeamento e organização de eventos de desporto do Futebol Clube do Porto, particularmente, na equipa de Sub 19 de Futebol e nas equipas A das três modalidades principais do clube (Andebol, Basquetebol e Hóquei em Patins).

### **Objetivos Específicos**

- Vivenciar a realidade institucional de uma empresa de grande dimensão e estar em contacto com profissionais experientes;
- Desenvolver competências no âmbito da estruturação e definição de estratégias de planeamento e organização desportiva;
- Compreender as áreas de intervenção do departamento de Planeamento e Organização Desportiva (DPOD) do Futebol Clube do Porto;
- Acompanhar o processo de planeamento e organização de jogos e estar presente nos mesmos, com responsabilidades e autonomia;
- Melhorar competências informáticas para uso de softwares utilizados neste ramo;
- Conhecer e compreender os procedimentos das diversas fases de um evento de desporto: Pré-Evento, Evento e Pós-Evento;
- Entender a intervenção do gestor de desporto, bem como a sua intervenção no mundo desportivo.

## **2.3. Planeamento do Estágio**

O processo para a realização do estágio iniciou-se no verão de 2019, quando no dia 11 de julho ocorreu uma reunião de admissão com o departamento de Recursos Humanos do Futebol Clube do Porto. Nesta reunião, foram explicadas algumas diretrizes referentes ao período de estágio, que iniciaria a 26 de agosto do mesmo ano.

Após esta fase, foi realizada uma reunião com a Orientadora de estágio da Faculdade, Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho, de forma a passar a informação transmitida pela FC Porto e perceber se as condições e os objetivos para o estágio em causa eram por ela ratificados. Durante esta reunião foram facultadas pela Orientadora diretrizes fundamentais a respeitar durante o estágio e procedimentos iniciais de preparação para a elaboração do relatório deste estágio profissionalizante. Ficou igualmente definido fazermos reuniões periódicas para a colocação de dúvidas e esclarecimentos necessários.

Inicialmente, foi fixado para o estágio um horário para todos os dias úteis, das 9h30 às 18h00, complementado com a presença e participação em alguns jogos em horário semanal pós-laboral ou ao fim-de-semana. No entanto, semanas depois o mesmo foi alterado, deixando a terça-feira de manhã e a quarta-feira à tarde livres. Este tempo seria reservado para a elaboração do relatório de estágio e para o tratamento de outros assuntos.

O plano de estágio definido entre o estudante estagiário e o supervisor de estágio, Carlos Vaqueiro, dividiu-se em três fases. A primeira, seria de conhecimento das instalações, das rotinas, dos membros da instituição e o conhecimento e interpretação dos regulamentos inerentes às diversas modalidades e respetivas competições. No princípio, os espaços físicos visitados foram o Estádio do Dragão e o Dragão Arena devido à sua proximidade, mas à medida que o estudante estagiário ia participando nos jogos, eram conhecidas as instalações restantes, como, por exemplo, o CTFD – PortoGaia.

A segunda fase passaria por acompanhar o processo de planeamento e organização de jogos de qualquer modalidade, fosse no escritório através de e-mails ou em dia de jogo, de maneira a assimilar todos os procedimentos. Nesta fase, foram também elaborados e atualizados documentos de apoio ao departamento e às restantes áreas do clube.

Por fim, o estudante estagiário participaria com autonomia no processo de planeamento e organização de jogos, assumindo responsabilidades como qualquer membro da empresa.

De seguida, na Figura 1, é possível observar o planeamento feito para as diversas atividades realizadas pelo mestrando ao longo do decurso do estágio.



**Figura 1: Cronograma de Atividades do Estágio**

Do planeado ao concretizado não houve alterações significativas, a não ser a situação provocada pela pandemia COVID-19 que determinou que as atividades entre 15 de março e o fim do estágio tivessem sido realizadas em regime de teletrabalho. Assim, efetivamente o estágio começou em 26 de agosto de 2019 e terminou em 31 de maio de 2020, perfazendo um total de cerca de 950 horas.

### **3. Enquadramento Institucional**



### 3.1. Percurso Histórico do Futebol Clube do Porto

Apesar do estagiário não ter integrado o clube, Futebol Clube do Porto, Associação Sem Fins Lucrativos, fundada em 1893, mas sim o Grupo Futebol Clube do Porto enquanto conjunto de Sociedades Desportivas e, mais concretamente, a empresa PortoEstádio, Gestão e Exploração de Equipamentos Desportivos Sociedade Anónima, fundada em 2000, considera-se pertinente e necessário analisar todo o seu percurso histórico até aos dias de hoje do Futebol Clube do Porto, pois foi a partir desta instituição que se desenvolveu todo o Grupo Futebol Clube do Porto.

O Futebol Clube do Porto, inicialmente denominado *Foot-ball Club* do Porto, tal como ainda é possível ver no mural de entrada do Constituição *Park*, foi fundado a 21 de setembro de 1893 por António Nicolau d'Almeida. Notável comerciante de vinho do Porto, Nicolau d'Almeida era apaixonado pelo desporto e, após uma das suas viagens a Inglaterra onde ficou cativado com o Futebol, decidiu fundar o clube nortenho. A partida inaugural seria uns meses depois frente ao Club Lisbonense. No entanto, após o seu casamento, António Nicolau d'Almeida afasta-se do Futebol, deixando o clube num período de entorpecimento.

Anos mais tarde, José Monteiro da Costa, também apaixonado pela modalidade, aproveita as bases criadas e refunda o clube a 2 de agosto de 1906, formando a primeira estrutura do clube e promovendo um novo rumo ao Futebol Clube do Porto. Com este renascimento do clube, apareceram também novas modalidades como a Ginástica, Peso e Halteres, Luta, Atletismo, Patinagem, Ténis e Natação (Tovar, 2011). Sendo um clube com objetivo de representar não só o Norte como também o país, as cores escolhidas foram o azul e branco, tons já existentes na bandeira nacional da época.

O seu primeiro palco foi o campo da Rainha que mais tarde viria a ser o primeiro relvado de Portugal. Contudo, em 1913 os dragões viram-se obrigados a mudar para o campo da Constituição devido à grande afluência de adeptos. Novamente devido a tanta assistência, foi necessária uma nova mudança para

o campo do Ameal, entre 1920 e 1930 e posteriormente para o Estádio do Lima, propriedade do Académico Futebol Clube.

A partir de 1920, o FC Porto foi várias vezes campeão do Campeonato de Portugal, na modalidade de Futebol, começando e elevar o seu nome. O interesse em criar outras modalidades começou a crescer e, em 1926, aparece na política desportiva do clube o Basquetebol e, mais tarde, em 1932 surge o Andebol de 11. Este último viria a ser extinto em 1975, ficando apenas ativo o Andebol de 7.

Um dos momentos marcantes da história dos azuis e brancos aconteceu em 1948 quando o Arsenal de Londres, considerado na altura como a melhor equipa do mundo, saiu como derrotado do Estádio do Lima. A grandeza e potencial do Futebol Clube do Porto ia agora além-fronteiras, não se limitando a demonstrar autoridade nacional. O clube começava a crescer e merecia um estádio que igualasse a sua grandiosidade, por esse motivo, a 28 de maio de 1952 é inaugurado o emblemático Estádio das Antas.

O ano de 1954 fica marcado pela inclusão de mais uma modalidade, o Hóquei em Patins, correspondendo à vontade dos sócios e adeptos.

A primeira “dobradinha”<sup>1</sup> viria a aparecer nos relvados em 1956, ano em que também começava a participação do FC Porto em competições europeias de Futebol (Futebol Clube do Porto, 2019c).

Além de outras melhorias, no ano de 1960 é inaugurada a pista de atletismo no estádio das Antas e, em 1976, é aumentada a capacidade. O Pavilhão Américo Sá, recinto utilizado pelo Andebol, Hóquei e Basquetebol viria também a ser contruído na periferia do estádio, juntamente com uma piscina e instalações administrativas.

Na década de 1970, orientado pela figura histórica do clube, José Maria Pedroto, o Futebol Clube do Porto sagra-se bicampeão nacional (1978 e 1979). O presidente Jorge Nuno Pinto da Costa assumiria a presidência em 1982, mantendo-se até aos dias de hoje, sendo o presidente mais titulado no mundo e com mais anos consecutivos num clube de Futebol.

Logo no ano seguinte, o clube crescia sob outras formas com a criação da primeira Loja Azul. Em 1985 nascia a Revista Dragões e, em 1986 o princípio

---

<sup>1</sup> Terminologia desportiva atribuída à conquista do Campeonato Nacional e da Taça de Portugal na mesma época desportiva.

da secção de Desporto Adaptado. Também neste ano o estádio das Antas voltaria a ser aumentado e o clube, na modalidade de Hóquei em Patins, sagrou-se campeão europeu. Esta década de 80 finalizava da melhor maneira quando, na época de 1987/1988, os azuis e brancos conquistam o Campeonato Nacional, a Taça Intercontinental e a Supertaça Europeia.

O atletismo tem o seu ponto alto quando Fernanda Ribeiro ganha a medalha de ouro na prova de 10000 metros nos Jogos Olímpicos de 1996, em Atlanta. Ainda neste ano, além de mais um campeonato nacional de Futebol, 13 anos depois, o Basquetebol sagra-se campeão nacional.

Em 1997, foram criadas a Futebol Clube do Porto – Futebol SAD e a Futebol Clube do Porto – Basquetebol SAD com o objetivo de instituir Sociedades Desportivas para as realidades que iam participar em competições profissionais (Futebol e Basquetebol), desenvolvendo uma gestão e organização exclusiva.

Entre os anos de 1995 e 1999, a modalidade de Futebol do FC Porto tornou-se pentacampeão nacional, proeza única que se mantém até aos dias de hoje. Além disso, este último ano era também memorável pela conquista do Liga Europeia de Hóquei e pelo título nacional do Andebol.

Após tantas glórias e 52 anos depois da sua inauguração, o Estádio das Antas é demolido passando ao novo palco dos dragões, o Estádio do Dragão. Tanto o Centro de Treino e Formação Desportiva, inaugurado em 2002, como o Estádio do Dragão, inaugurado em 2003, elevaram o Futebol Clube do Porto a um nível difícil de igualar, graças às suas modernas e ajustadas condições.

Com instalações vanguardistas, surgiram rapidamente grandes feitos, tais como a Taça UEFA (*Union of European Football Associations*) em 2003 e em 2004, a UEFA Champions League juntamente com a Taça Intercontinental. Ao comando de José Mourinho, os dragões ganharam todos os troféus possíveis, em apenas duas temporadas (Bandeira, 2015). Além destes, em 2009, o clube azul e branco confirmava a sua supremacia conquistando o segundo tetracampeonato de Futebol e a sexta “dobradinha”. Igualmente neste ano, mais um enorme passo é dado a nível das infraestruturas, com a inauguração do Dragão Arena, inicialmente denominado Dragão Caixa.

Outra das épocas mais brilhantes do clube chegaria em 2010/2011 quando, além da conquista da Liga Europa, do Campeonato Nacional e da Taça

de Portugal, por parte do Futebol, o Andebol, o Basquetebol e o Hóquei em Patins, conquistariam o título de campeões nacionais. De salientar que esta última modalidade conquistava o seu décimo campeonato consecutivo, proeza nunca vista. Além disso, com a conquista da Liga Europa, André Villas-Boas, tornou-se o treinador mais jovem de sempre a conquistar uma competição europeia.

Apesar do título de campeão nacional, a equipa de Basquetebol desaparecia na época seguinte, dissolvendo o FC Porto - Basquetebol SAD, voltando apenas ao escalão principal na época de 2015/2016 com a conquista do Campeonato Nacional. Em 2015, o Andebol também confirmava o seu grande nível com o histórico heptacampeonato. O Futebol acabaria por quebrar um jejum de 5 anos sem o título nacional em 2018.

Na época transata (2018/2019), a equipa de Basquetebol venceu a Taça de Portugal, o Hóquei em Patins sagrou-se campeão Nacional e o Andebol conquistou ambos os troféus. Além destes títulos, a conquista das Supertaças é também usual em todas as modalidades do FC Porto.

No início da temporada de 2019, os Dragões, em parceria com o clube Academia José Moreira, ingressaram na principal divisão de Voleibol feminino, juntando mais uma modalidade ao seu vasto leque.

### **3.2. A Evolução do Emblema**

Segundo Bandeira (2015), a evolução do emblema do Futebol Clube do Porto foi a seguinte:

#### **1908**

Apesar de desde cedo se prever um clube histórico, o primeiro emblema dos Dragões partiu da simplicidade e do minimalismo. Um simples monograma com as iniciais “F”, “C” e “P” do clube sobrepostas em branco. Não é conhecido nenhum símbolo oficial até ao ano de 1908, ano em que este foi criado.



**Figura 2:** Emblema do FC Porto em 1908



**Figura 3:** Emblema do FC Porto em 1913

**1913**

É neste ano que surge a primeira mudança de emblema. Embora as iniciais a branco sobre o fundo azul tenham sido mantidas, estas mudaram de grafismo. Baseado num dos principais ícones do desporto, o fundo escolhido foi a bola, neste caso a de Futebol.

**1922**

A grande transformação viria a acontecer quando a Câmara Municipal autoriza o Futebol Clube do Porto a utilizar o brasão da cidade no emblema.

Simplicio, jogador dos azuis e brancos e artista gráfico profissional, projeta o novo emblema onde demonstra a aliança entre a cidade e o clube.

Como novos elementos podemos encontrar: um Dragão e uma coroa de Duque (elemento das armas de antigos reis de Portugal), o colar da Ordem da Torre e Espada concedida à “Invicta”, o coração do Rei D. Pedro IV (oferecido ao Porto pela sua bravura na defesa da liberdade, assim como o escudo nacional e a Nossa Senhora da Vandoma - Padroeira do Porto).



**Figura 4:** Emblema do FC Porto em 1922



**Figura 5:** Emblema do FC Porto em 2001

**2001**

Quase 80 anos depois, o emblema clube voltaria a sofrer alterações. Desta vez, alterando apenas alguns traços e cores, tornando o símbolo mais moderno.

**2008**

A última alteração era testemunhada perto do final da década, quando o emblema sofre outra mudança suave no tom de cor e o dragão é redesenhado.



**Figura 6:** Emblema Atual do FC Porto

### **3.3. Caracterização das Instalações Utilizadas pelo FC Porto**

Como clube exigente e vanguardista que é, o Futebol Clube do Porto aposta no futuro, não só pelos seus jogadores, como também pelos colaboradores, sócios e simpatizantes. Daí, todas as instalações do clube serem modernas, perfeitamente funcionais e reunirem as melhores condições para um espetáculo desportivo de sucesso.

Em seguida, serão discriminadamente apresentadas as infraestruturas do universo FC Porto.

#### **3.3.1. Estádio do Dragão**

Com a modernização e evolução das infraestruturas, tornou-se inevitável o fortalecimento do património azul e branco, transformando este recinto num estádio moderno, cómodo e ajustado ao nível das exigências de um clube como o Futebol Clube do Porto.

A necessidade e utilização do Estádio do Dragão para o Euro 2004, realizado em Portugal, proporcionou a mudança do histórico Estádio das Antas para este novo palco que rapidamente se orgulhava de títulos nacionais e internacionais. Esta obra da autoria de Manuel Salgado, que integra o lote restrito de recintos classificados com cinco estrelas pela UEFA, foi inaugurada a 16 de novembro de 2003 e teve como jogo inaugural o confronto de dois gigantes

européus, o FC Porto contra o FC Barcelona, onde os dragões saíram vitoriosos por 2 bolas a uma.

Posteriormente, acolheu o jogo de abertura do Euro 2004 entre as seleções de Portugal e da Grécia, como também o fantástico percurso portista que rumou à conquista da Europa, na época de 2003/2004. Eventos como *Race of Champions* e concertos dos *Rolling Stones*, *Coldplay*, *Muse* e *One Direction* também já tiveram como palco este estádio.

Em 2019, a fase final da primeira edição da Liga das Nações teve lugar no Dragão e foi conquistada por Portugal, vencendo a Suíça e na final a Holanda.

Além da sua moderna arquitetura e capacidade para 50033 espetadores, este estádio usufrui de uma localização privilegiada junto de uma zona comercial, residencial e com boas e reestruturadas vias de acesso.

São inúmeros os prémios e certificações que o Estádio do Dragão já recebeu e, por tudo isto, afirma-se como ponto de referência desportivo e cultural da cidade e da região (Futebol Clube do Porto, 2019a) .

### **3.3.2. Dragão Arena**

Da mesma forma que a instalação anterior, esta foi projetada por Manuel Salgado e reúne um conjunto de valências que torna o Dragão Arena num imponente complexo desportivo. Sucedendo ao emblemático Pavilhão Américo de Sá, este espaço com um design moderno e uma beleza acima da média é a casa do Andebol, Basquetebol e Hóquei em Patins do Futebol Clube do Porto.

Perfeitamente funcional e com equipamentos de última geração, destaca-se ainda por ser um ícone ambiental devido à utilização de sistemas de gestão e manutenção inteligente de recursos (Futebol Clube do Porto, 2019d). Inaugurado no final de abril do ano de 2009 e inicialmente denominado Dragão Caixa, o Dragão Arena tem capacidade para 2177 espetadores e inclui uma sala principal com serviços de apoio público, sala VIP (*Very Important Person*) utilizada também de forma autónoma, área administrativa e dependências de apoio aos desportistas.

A mudança de nome ocorre 10 anos após a sua inauguração, devido ao término do contrato com o seu patrocinador principal, a Caixa Geral de Depósitos.

Localizado junto ao Estádio do Dragão, também este permite a realização de outro tipo de atividades como evento culturais e concertos, tornando-o assim mais do que um simples espaço de competição.

### **3.3.3. CTFD PortoGaia**

Situado em Vila Nova de Gaia, nas freguesias de Olival e Crestuma, o Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia é, mais uma vez, um sinónimo de modernidade e funcionalidade. Foi inaugurado no verão de 2002 e marcou uma nova realidade para o FC Porto.

Desta vez, uma obra da autoria de Alcino Soutinho que colocou os azuis e brancos na vanguarda da formação de atletas, utilizando equipamento para o treino de alta competição de última geração.

Entre os principais recursos que este centro disponibiliza, encontram-se cinco campos de futebol relvados (um deles de relva sintética), balneários, ginásio, centro de imprensa e áreas técnicas e médicas para cada uma das equipas. Destaque para um dos campos, o Estádio Luís Filipe Menezes, que tem uma bancada com capacidade para 2000 pessoas (Futebol Clube do Porto, 2019d).

### **3.3.4. Constituição Park**

O mítico Campo da Constituição, palco do Futebol sénior do FC Porto entre 1913 e 1952, é agora a casa do Projeto Dragon Force. Renovado e modernizado, sobrou apenas a fachada onde ainda é possível ver o nome do clube escrito à moda antiga: *Foot-ball Club* do Porto.

Agora denominado por Constituição *Park*, esta infraestrutura vanguardista é constituída por um campo de futebol de onze, um campo de futebol de sete e ainda um campo em terra batida para futebol de 5 (espaço Artur Baeta) (Futebol Clube do Porto, 2019d).

Conta também com um inovador edifício de apoio à atividade desportiva composto por receção, balneários, sala multiusos, departamento médico e bar/restaurante e outro edifício de apoio à organização e gestão do complexo com escritórios, apoio ao sócio e loja do FC Porto.

Este espaço já recebeu e continuará a receber milhares de jovens atletas provenientes de todos o país.

### **3.3.5. Casa do Dragão**

Recentemente restaurada por obras de beneficiação, a Casa do Dragão, instituição de referência para os escalões de formação, está devidamente preparada para enfrentar os desafios da formação dos futuros jogadores de alto nível do FC Porto.

Este espaço disponibiliza inúmeras infraestruturas essenciais para a evolução dos jovens portistas, como zonas de convívio e áreas de contacto privilegiado com staff dos departamentos de formação do clube nortenho (Futebol Clube do Porto, 2019d). Como fonte de motivação, esta casa já foi o lar de nomes históricos como Vítor Baía e Semedo.

Continuará a ser uma referência no percurso formativo dos jovens portistas e comprova a determinação do clube em apostar no futuro azul e branco.

### **3.3.6. Piscinas Campanhã**

Exclusivos e modernos atributos, fazem da Piscina de Campanhã a única com características olímpicas (50 metros) do Porto e umas das poucas cobertas de Portugal (Futebol Clube do Porto, 2019d). O espaço é composto por várias piscinas, balneários e salas para diversos âmbitos. O equipamento é cedido pela Câmara Municipal do Porto durante um período de 25 anos ao Futebol Clube do Porto e é utilizado não só pela Natação, como também pelo Boxe e Desporto Adaptado.

Uma instalação como esta continuará a permitir os melhores resultados desportivos característicos dos Dragões e a atrair mais jovens para a prática.

### **3.3.7. Academia de Bilhar**

Uma das modalidades mais antigas e premiadas do clube merecia uma casa ajustada ao seu elevado nível, nascendo assim, em 2014, a Academia de Bilhar. Localizada na zona nascente do Estádio do Dragão, outrora albergado pela loja do FC Porto, é constituída por duas salas, oferecendo as melhores condições para a prática desta modalidade.

Em vários eventos organizados, como a Taça da Europa de Clubes realizada em 2018, os Dragões já foram elogiados pelas excelentes instalações e capacidade organizativa (Futebol Clube do Porto, 2019d).

## **3.4. Contexto Legal do FC Porto – Futebol SAD**

Segundo Costa (2013), depois de vários “bis” conquistados, foi na época de 1996/1997 que chegou o tão esperado e finalmente concretizado “tri” que despertou um momento de euforia no Futebol Clube do Porto. Ocorreu então nessa altura a ideia de constituir, ou não, a Futebol Clube do Porto, Futebol SAD. Pela legislação aprovada, tudo indicava que seria constituída, o único senão seriam sócios e adeptos que poderiam perder alguma identificação e entusiasmo pelo clube. As dúvidas foram dissipadas após a realização de uma Assembleia Geral e ficou então decidido, por unanimidade, constituir a SAD do FC Porto.

Posteriormente, foi elaborada a escritura pública da constituição da Sociedade com a presença dos dirigentes do clube, do presidente da Liga e do presidente da Câmara Municipal do Porto.

Tendo iniciado a sua atividade a 5 de agosto de 1997, promoveu-se a subscrição pública de dois milhões, novecentas e oitenta mil ações disponíveis, mas a procura global foi tanta, três milhões e setenta mil, que obrigou à realização de um rateio. Entre os treze mil, seiscentos e cinquenta e quatro acionistas, dez mil e noventa e nove eram sócios do Futebol Clube do Porto. O envolvimento dos associados portistas foi tão grande que foram subscritas o máximo de ações que a lei permitia (40%).

Designada como “Futebol Clube do Porto, Futebol SAD” ao abrigo do regime especial do Decreto-Lei n.º 67/97, o principal objetivo desta sociedade “é

a participação, na modalidade de Futebol, em competições desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade”, conforme o artigo 3.º dos seus Estatutos (Futebol Clube do Porto, 2019b). O Futebol tornava-se independente, pertencendo a uma nova organização e passando a ser gerido por recursos dedicados exclusivamente à modalidade.

Do mesmo modo, também para a modalidade de basquetebol foi criada uma sociedade anónima desportiva, dando origem ao “Futebol Clube do Porto, Basquetebol SAD”. No entanto, tal como afirma Carvalho (2009), em 2008/2009 a liga de basquetebol deixou de ter incumbências na organização das suas competições, perdendo esta o seu carácter profissional e sendo a SAD do Futebol Clube do Porto prescindível para a gestão desta modalidade.

### **3.5. Modelo Organizativo do Grupo FC Porto**

De maneira a melhorar a qualidade dos serviços prestados, em 2010 o Futebol Clube do Porto comunica a implementação de um novo Modelo Operativo para a constituição da *Holding* FC Porto que rapidamente iria trazer benefícios à instituição (Futebol Clube do Porto, 2010).

A aplicação deste modelo objetivou principalmente um aumento da especialização por função, incluindo um conjunto de empresas privadas, dividindo-se assim em diferentes Unidades de Gestão, como é possível observar no esquema seguinte (figura 7).

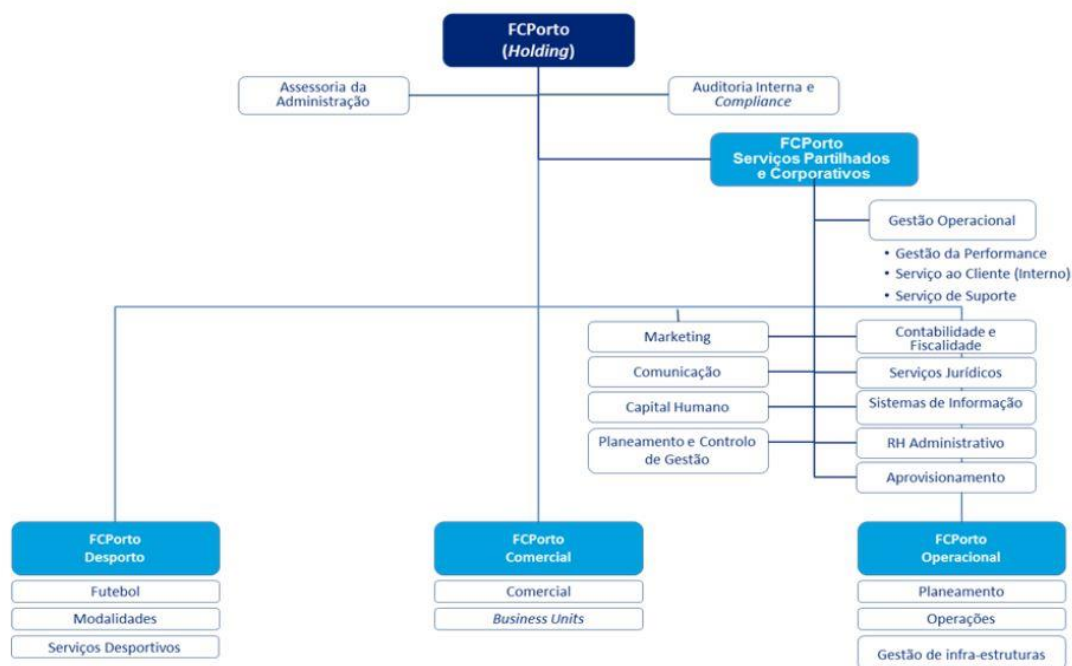


**Figura 7:** Organograma do Grupo FC Porto

Desta forma, cada departamento é especializado numa área, mantendo a união do grupo e foco no mesmo objetivo comum.

FC Porto (Holding) – definição dos objetivos estratégicos para todas as áreas;

FC Porto Serviços Partilhados e Corporativos – prestação de serviços transversais a todo o Grupo FC Porto;

FC Porto Desporto - especialização na gestão das atividades desportiva;

FC Porto Comercial - concentração das funções comerciais do Grupo e criação de um ponto único de contacto com associados e clientes (exploração de lojas, licenciamento de produtos, venda de bilhetes, entre outros);

FC Porto Operacional - consolidação das atividades de desenvolvimento e gestão de infraestruturas, organização e logística das atividades desportivas.

### **3.5.1. PortoEstádio**

O presente estágio, apesar de ter uma ligação com praticamente todos os departamentos do Grupo FC Porto, foi integrado na FC Porto Operacional que integra a empresa prestadora de serviços, PortoEstádio.

O principal objetivo do grupo empresarial do Futebol Clube do Porto, é a prática do desporto desde a formação até ao mais alto nível de competição das diversas modalidades. Atualmente, e para que seja garantido um crescimento e desenvolvimento sustentado destas atividades, existe uma estrutura profissional encarregue de gerir todas as vertentes associadas a esta área de atividade. É neste contexto que surge a PortoEstádio – Gestão de Exploração de Equipamento Desportivos, S.A., doravante designada por PortoEstádio, empresa responsável pela gestão e exploração do património imobiliário.

#### **3.5.1.1. Enquadramento da empresa no Grupo Empresarial FC Porto**

A PortoEstádio, empresa do Grupo Empresarial FC Porto, opera como prestadora de serviços e reúne as valências relacionadas com a gestão de imobiliário onde as restantes empresas operam.

Como prestadora de serviços, a PortoEstádio tem a seu cargo as seguintes competências:

- Gestão e Exploração do Estádio do Dragão
  - Gestão quotidiana
  - Organização de jogos
  - Organização de eventos
  
- Gestão do Centro de Treinos
  - Gestão quotidiana
  - Organização de jogos
  - Organização de eventos

- Gestão da Constituição *Park*
  - Gestão quotidiana
  - Organização de jogos
  - Organização de eventos
  
- Gestão e Exploração do Dragão Arena
  - Gestão quotidiana
  - Organização de jogos
  - Organização de eventos
  
- Gestão da Casa do Dragão
  
- Estádio de Pedroso
  - Organização de treinos
  - Organização de jogos
  
- Gestão do Museu do FC Porto
  - Gestão quotidiana
  - Organização de eventos
  
- Gestão da Piscina de Campanhã
  - Gestão quotidiana
  - Organização de jogos
  - Organização de eventos
  
- Gestão da Porto Canal
  - Gestão quotidiana
  
- Gestão das FC Porto Store (Dragão, Norte *Shopping*, Baixa do Porto, Arrábida *Shopping*, Parque Nascente, Constituição Park, Vila do Conde Porto *Fashion Outlet*)

### **3.5.1.2. Visão**

A PortoEstádio procura o reconhecimento a nível mundial como empresa de excelência na prestação de Serviços de Gestão e Exploração de Infraestruturas Desportivas, criando ao mesmo tempo e de forma sustentada, valor para todas as partes interessadas.

### **3.5.1.3. Missão**

Gestão, promoção e atualização contínua de todo o património imobiliário do grupo FC Porto.

Prestação de serviços de Organização de Eventos, fornecendo soluções inovadoras de elevada qualidade e com ótima relação custo benefício, satisfazendo e excedendo os requisitos e as expectativas dos clientes (internos e externos) e gerando valor para o seu negócio.

Disponibilização de serviços de Gestão de Frota e Transportes sustentáveis, flexíveis e adaptados às necessidades de cada cliente, suportados pelo melhor e mais dedicado serviço para uma melhor otimização e redução de custos, conseguindo superar sempre as expectativas.

Disseminação das melhores práticas operacionais, criando uma cultura impregnada de otimização e qualidade, estimulando o aprimoramento constante dos processos que suportam a atividade da empresa e garantindo credibilidade e solidez financeira, de modo a fidelizar seus atuais clientes e conquistar novos.

Reinvestimento dos lucros provenientes da exploração de forma criteriosa, privilegiando os investimentos de modernização, contínua e sustentada, do Estádio do Dragão.

### 3.5.1.4. Organigrama da PortoEstádio

Na figura 8, encontra-se representado o organigrama da empresa.

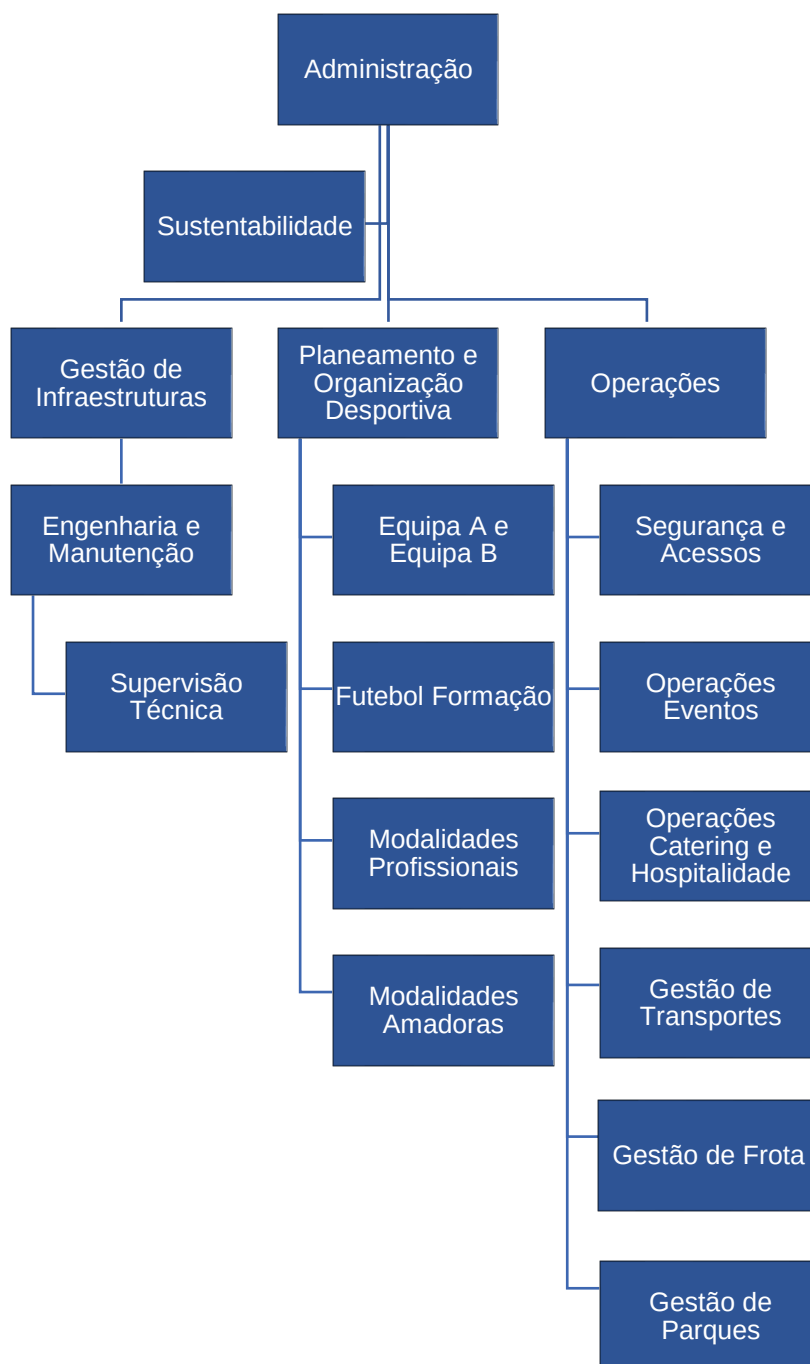


**Figura 8:** Organigrama da PortoEstádio

Como se pode verificar na figura anterior (figura 8), a PortoEstádio divide-se em:

- Sustentabilidade
- Gestão de Infraestruturas
- Planeamento e Organização Desportiva
- Operações

### **3.5.1.5. Principais Funções e Responsabilidades de cada Área**

#### **Sustentabilidade**

A área da Sustentabilidade não é considerada um departamento independente, surgindo como auxílio à administração e com ligação a todos os departamentos da PortoEstádio.

Incumbida pelo estabelecimento, implementação e manutenção dos processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, é responsável ainda pela gestão dos riscos, ações de sensibilização, coordenação de processos de auditoria, gestão de não conformidades, entre outros aspetos ambientais.

#### **Gestão de Infraestruturas**

Este departamento está diretamente ligado com as infraestruturas do FC Porto, desde a sua gestão e manutenção, bem como o desenvolvimento e implementação de projetos de remodelação das mesmas.

#### **Operações**

A área operacional é responsável pelo planeamento, aplicação e supervisão da vigilância e segurança nas infraestruturas do Futebol Clube do Porto.

A gestão de *catering*, bares, hospitalidade, parques de estacionamento e toda a frota de transportes está também dentro das funções deste departamento.

### **Planeamento e Organização Desportiva**

Encarregue do planeamento e organização de competições e eventos desportivos do FC Porto, nas instalações geridas pela PortoEstádio.

O contacto com outros clubes, o planeamento das deslocações das equipas FC Porto e a distribuição de informação, operacional e regulamentar, às diferentes áreas do grupo fica também a cargo deste departamento.

#### **4. Enquadramento Teórico**



#### **4.1. O Desporto na Sociedade Atual e Outros Conceitos**

O estudo do Desporto tem vindo a ser aprofundado ao longo da história. Se na época primitiva, era uma competição caracterizada pela ética, valores e sobrevivência, na sociedade atual é uma atividade promovida como forma de crescimento, desenvolvimento de hábitos saudáveis, entretenimento e lazer (Rodríguez, 2008).

Pires (2003) demonstra que é quase impossível definir o conceito de Desporto devido à quantidade de termos e sua controvérsia, no entanto é importante revelar algumas definições e noções desta palavra.

Na visão de Soares (2019), o Desporto inclui diversas dimensões da atividade humana. De uma forma geral, sabe-se que o Desporto envolve movimento corporal intencional, seja na dimensão lúdica ou na competição.

Analisando a alínea a) do ponto 1 do artigo 2.º da Carta Europeia do Desporto, este conceito é definido como “todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”

Segundo Correia e Biscaia (2019), o Desporto é um ambiente de múltiplas modalidades e experiências em contextos específicos, onde um dos diferentes tipos de organizações do desporto intervêm (públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos) e procuram transações expressas em objetivos económicos, políticos, sociais e pessoais.

Bento (2007) defende o vasto leque de valores associados ao Desporto, onde sobressaem princípios de trabalho como o empenho, a seriedade, o rigor, a exigência, os objetivos, a disciplina, o compromisso, entre outros, sem que estes anulem o prazer e o lado lúdico da prática desportiva. Desta forma, este fenómeno torna-se singular e individual, de modo a corresponder às necessidades e objetivos de todos os seus praticantes.

Na ótica de Arraya (2014), nas modalidades individuais ou coletivas, o objetivo é sempre o jogo ou o desafio da competição, ao contrário das atividades praticadas pelos clientes de ginásios, em que o principal propósito é a saúde e

o bem-estar. O Desporto surge assim da competição, não sendo possível um atleta ou equipa competirem sozinhos, havendo sempre a necessidade de um adversário.

O mesmo autor revela ainda a importância do equilíbrio desportivo nesta indústria uma vez que, um jogo desequilibrado onde uma equipa ou atleta vence com facilidade, tornará o produto desinteressante tanto para o público, como para o atleta.

Sem dúvida que o Desporto ocupa um lugar privilegiado na dinâmica social, não só na qualidade de entretenimento das comunidades, mas também como uma expressiva força económica dos países mais desenvolvidos (Carvalho et al., 2012).

Morais (2001), para além de reforçar a importância do Desporto por todo o mundo, afirma que este é aberto a todas as pessoas e, independentemente do nível de desenvolvimento económico de cada país, o fenómeno desportivo é capaz de mobilizar todas as classes sociais.

Na mesma linha de pensamento, Teixeira (2019) afirma que o exercício físico e a atividade desportiva se revelam importantes em qualquer grupo etário. Apesar de a sobrevivência de um indivíduo não ser colocada diretamente em perigo pela falta de exercício físico, não há dúvidas que a sua prática desponta uma melhoria significativa na qualidade de vida, reduzindo a probabilidade de diversos problemas.

Segundo Sá e Sá (2008), o Desporto está presente no quotidiano de cada indivíduo, seja nas escolas desde os grupos mais novos até ao desporto universitário, na vida adulta através de outros tipos de atividade física e nos idosos, com atividades desportivas direcionadas para a terceira idade.

Deste modo, este fenómeno é acessível a todos e procura a maximização das funções motoras do corpo, a melhoria da autoestima e a participação efetiva na sociedade, o que despoletou o desenvolvimento da atividade desportiva em pessoas com deficiência.

Segundo Winnick e Porretta (2017), o desporto adaptado refere-se ao desporto que é modificado ou criado para atender às necessidades exclusivas das pessoas com deficiência. O basquetebol em cadeira de rodas é o caso de um desporto modificado, em que o espaço, material e regulamentos foram adaptados da modalidade original. Por outro lado, um desporto criado é o

*GoalBall*, por exemplo. Este, foi idealizado para pessoas com deficiência visual, tendo como objetivo marcar golo na baliza adversária, lançando uma bola que produz som. O *Goalball* não deriva de nenhum outro desporto, possuindo o seu espaço, regras e materiais específicos que vão de encontro às necessidades do público-alvo.

Apesar de ainda ser visível alguma discriminação no mundo desportivo, Fernandes (2009, p. 143) defende a vocação do desporto no combate a todas as formas de discriminação (género, deficiência ou raça) e afirma que este se constitui “como uma excelente tribuna para a democracia social”. Assim, Figueiredo (2006) assume que este desenvolvimento permite que o desporto faça parte da natureza cultural de todos, independentemente da cultura, religião ou valores inerentes a cada sociedade, criando um espaço global partilhado entendido por todos.

O Desporto tornou-se num dos maiores fenómenos sociais do mundo, representando uma das atividades de maior interesse e destaque, sendo capaz de mobilizar milhares de pessoas de qualquer comunidade. Esta influência afeta os praticantes e os espetadores que ao mesmo tempo são também consumidores da sua indústria e moda (Celma, 2018).

A diversidade desportiva tem vindo a crescer de forma significativa, sendo possível descrevê-la das mais variadas maneiras como, desporto formal, desporto de recreação, desporto de rendimento, desporto de espetáculo, desporto radical, ecodesporto, entre outros (Pires, 2003).

Por fim, Bravo (2019) reconhece que a definição deste conceito é fundamental para os gestores do desporto, visto que irá influenciar o tipo de atividades e problemas com que terão de lidar, bem como a habilidade destes para ter sucesso num contexto multidisciplinar e complexo.

Apesar de o propósito deste estágio se encontrar na realidade do Desporto, neste relatório serão também abordadas outras áreas fulcrais que estão na base das atividades desenvolvidas.

## **4.2. A Gestão**

Segundo Pinto et al. (2010), gerir é coordenar atividades das pessoas e recursos de uma organização (ou parte dela), para além de definir e prosseguir com os objetivos.

Covell et al. (2007) referem que a gestão consiste na coordenação e controlo de recursos humanos, materiais e financeiros, com a tecnologia adequada, essenciais para a organização alcançar os seus objetivos.

Na mesma linha de pensamento, Carvalho et al. (2015) consideram que a Gestão consiste num processo eficaz de administração e coordenação de recursos, de modo a atingir os objetivos estipulados pela organização.

Chiavenato (2004) considera que a gestão é um fenómeno mundial, na qual as organizações podem ser caracterizadas por:

- Atingir os seus objetivos em cenários de elevada concorrência;
- Tomar decisões constantemente;
- Coordenar diversas atividades;
- Coordenar recursos humanos;
- Avaliar desempenhos;
- Alocar recursos.

Pinto et al. (2010) defendem que a gestão é exercida utilizando as três seguintes funções instrumentais (figura 9): o planeamento, a organização e o controlo, e funções comportamentais ditas de direção.

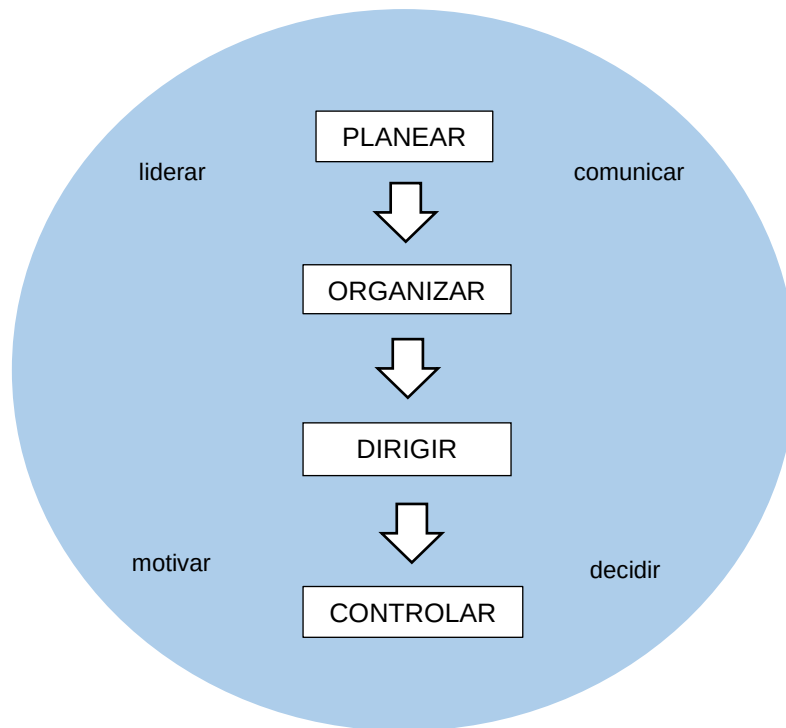


**Figura 9:** Funções da Gestão (Adapt. Pinto et al. 2010; Pires 2003)

Todas estas funções instrumentais interagem entre si num ciclo fechado, sendo a constante planejar/organizar/dirigir/controlar observada de forma sistemática na gestão de organizações.

Numa primeira fase, a função Planejar consiste no estabelecimento dos objetivos a atingir e projeção de um conjunto articulado de ações com foco nos mesmos.

De seguida, será necessário Organizar, distribuindo responsabilidades e atribuindo os recursos necessários para a execução. É também criado um sistema de informação para acompanhar as atividades desenvolvidas.

Na fase de execução, é importante Dirigir, de forma a mobilizar todos os recursos, procurando atingir os resultados desejados.

No final, procede-se à verificação das atividades para entender se decorreram como planeado ou se existem desvios significativos, sendo esta a função Controlar.

Ainda que os objetivos da organização sejam todos cumpridos, é sempre necessário avaliar, porém, caso existam erros, é essencial perceber a razão destes e corrigi-los.

Inicialmente, deve-se verificar se, alterando a organização (os executores, a forma como trabalham, a adequação dos recursos afetados ou outros), é possível corrigir as falhas encontradas. Caso não seja possível, é necessário reconhecer que não se alcançarão os objetivos, estabelecendo novos e refazendo o planejamento.

No entanto, quer para planejar, organizar e controlar, quer para dirigir as atividades, há a necessidade de lidar com seres complexos e diferentes entre si, as pessoas. Não só é necessário comunicar instruções e receber informações delas, como também propiciar a comunicação entre elas e terceiros. Além disso, devem ser tomadas decisões e criadas condições para que os colaboradores também o possam fazer, assegurando a liderança de forma a que os objetivos sejam cumpridos, motivando-os a empenharem-se nas suas funções.

Na perspectiva de Pires (2003), encontram-se algumas semelhanças com o que foi descrito anteriormente, uma vez que considera 6 funções capitais na Gestão: planejar, organizar, liderar, coordenar, comandar e controlar. Apesar disto, Mintzberg (2010) afirma que não existe uma maneira ideal de gerir, isto é, tudo irá depender não só da situação em questão, mas também da experiência enraizada do gestor. Acrescenta ainda que a gestão é resultado da união da arte (criatividade), da utilização da ciência e da habilidade prática (experiência).

Para gerir não é necessário ter-se estudado Gestão. Alguns gestores aprendem metodologias e técnicas que utilizam com a experiência e/ou possuem aptidões naturais para o fazer. Contudo, existe um vasto conhecimento experimental sistematizado sobre as suas técnicas e metodologias que permitem uma aprendizagem mais rápida, do que da experiência ou competências naturais para a exercer.

#### **4.2.1. Da Organização à Estrutura Organizacional**

Uma das principais características do ser humano é a sociabilidade, a tendência de viver em comunidade sempre foi determinante para a sua proteção e sobrevivência. Por esse motivo, a vida em associação e a criação de diversos tipos de associações continue atualmente, tal como no passado, a ser uma realidade natural e incontestável (Carvalho et al., 2012).

O conceito de organização tem sido abordado por diversos autores e, em todas as definições, é atribuído um caráter sistémico onde a estrutura e os elementos da organização são essenciais ao seu funcionamento. Com os avanços tecnológicos, as sociedades contemporâneas tornaram as suas estruturas mais complexas, fazendo com que a vida das pessoas ficasse cada vez mais dependente de grandes grupos secundários, as organizações (Schaefer, 2006).

Segundo Daft (2012), a organização é uma entidade social com objetivos definidos, concebida como um sistema de atividades deliberadamente estruturado e ligado ao ambiente externo.

Na visão de Carvalho et al. (2015), a organização é definida como uma entidade capaz de produzir bens ou serviços necessários à comunidade. Seja qual for o seu tipo (pública ou privada, com ou sem fins lucrativos) ou dimensão (pequena, média ou grande), todas as organizações são constituídas por um grupo social com uma estrutura estipulada, existindo com uma finalidade e procurando atingir objetivos.

Os autores comparam ainda a organização com a empresa, afirmando que a primeira é um sistema aberto que interage com o ambiente externo, transformando recursos em bens ou serviços num processo contínuo. Por sua vez, a empresa é considerada um agente económico autónomo que participa em processos de trocas com clientes ou fornecedores, objetivando a otimização do lucro e o desenvolvimento sustentável.

De maneira a que a organização respeite a estratégia definida de forma eficiente e eficaz, deve adotar uma estrutura organizacional que a suporte e, por sua vez, sempre que a estratégia for alterada, a estrutura deve ser simultaneamente ajustada.

De acordo com Pinto et al. (2010), a estrutura, quando aplicada a uma organização, é designada por estrutura organizacional. Esta consiste na atribuição das diferentes funções e premissas que os indivíduos ou grupos de uma organização devem seguir, garantindo interação e a sua coordenação.

Segundo Mintzberg (2010), a estrutura organizacional pode ser definida como o total de meios disponíveis a dividir pelo número de afazeres necessárias, garantindo a coordenação entre ambos. O autor apresenta cinco componentes básicas para uma organização, o centro operacional, o vértice estratégico, a tecnoestrutura, a linha hierárquica e o pessoal de apoio, sendo fundamental conhecer o funcionamento e o relacionamento entre elas (ver figura 10).

O Centro Operacional representa a base da estrutura organizacional e compreende todos os elementos ligados ao setor da produção. Esta componente é fulcral, uma vez que está relacionada com a produção de bens e serviços essenciais à sobrevivência da organização, procurando transformar os *inputs* (recursos) em *outputs* (produção).

O Vértice Estratégico está no topo da estrutura. Aqui, encontra-se a administração e outros funcionários diretamente ligados ao poder, sendo responsáveis por dar resposta às necessidades das pessoas por eles controladas, garantindo o cumprimento da missão e objetivos da organização.

A Tecnoestrutura é representada por um conjunto de analistas que não estão diretamente envolvidos no processo de produção, mas que uniformizam este processo (analistas de controlo) e dão resposta às mudanças do ambiente externo (analistas de adaptação).

A Linha Hierárquica une o Centro Operacional ao Vértice estratégico, servindo como uma ponte de transmissão de informação. O grupo de gestores com autoridade formal aqui encontrado, coordenam o Centro Operacional através das informações recebidas pelas entidades superiores do Vértice Estratégico.

O Pessoal de Apoio, tal como o nome indica, representa um conjunto de unidades especializadas que auxiliam o fluxo de trabalho operacional. No entanto, tal como acontece na Tecnoestrutura, o Pessoal de Apoio não está diretamente envolvido no processo de produção da organização.

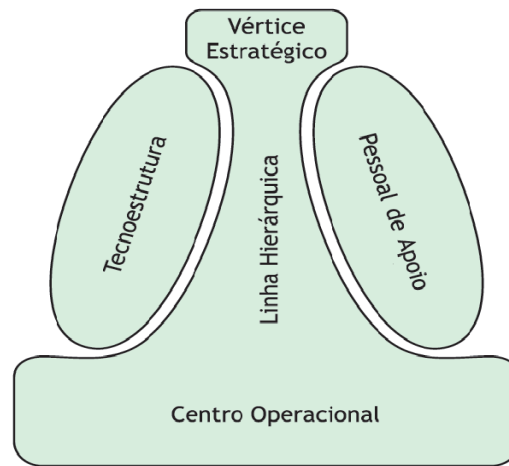


**Figura 10:** Estrutura Organizacional (Fonte: Mintzberg 2010)

Ainda sobre este tema, Carvalho et al. (2015) defendem que a estrutura organizacional irá ser definida pela organização, resultando num processo de agrupamento de atividades, de recursos humanos e recursos materiais com vista a alcançar os objetivos estipulados. Tal como é possível observar na figura 11, a departamentalização será mais proveitosa se respeitar um conjunto de condições que irão resultar na maximização dos resultados.

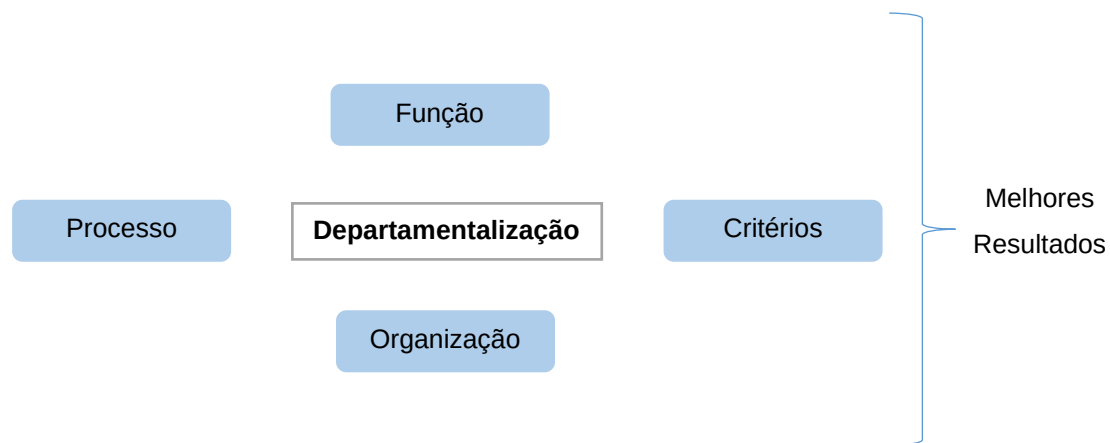


**Figura 11:** Departamentalização e Resultados (Adapt. Carvalho et al. 2015)

Assim sendo, os departamentos devem ser criados de acordo com as funções a desempenhar como, por exemplo, recursos humanos, contabilidade, infraestruturas, entre outros. Além disso, a departamentalização deve seguir um critério específico que se traduz num processo de agrupamento de clientes,

grupos especializados, funções ou atividades desenvolvidas dentro da organização, de modo a criar uma coordenação facilitada e eficiente.

Desta forma, a estrutura organizacional adotada por cada organização resulta de um processo de agrupamento de recursos (humanos e físicos) e atividades, procurando sempre alcançar os objetivos da organização.

Carvalho et al. (2015) refere também que a divisão em departamentos só será benéfica se existir uma coordenação ajustada entre as várias partes da organização, evitando assim problemas de desempenho.

Independentemente da natureza de cada organização, todas existem com uma finalidade e lutam por um objetivo principal.

#### **4.3. A Gestão de Desporto e as Organizações de Desporto**

Como já foi abordado neste relatório, a gestão molda-se ao ambiente que a rodeia, sendo necessário estabelecer uma relação entre esta e o Desporto.

Segundo Gálvez-Ruiz et al. (2016), além de ser considerado um enraizado fenómeno social, o Desporto também assume uma relevância económica considerável, traduzindo-se num motor de desenvolvimento que envolve múltiplas atividades.

Pires (2007) revela a importância de ter em consideração todo o envolvimento antropológico, cultural e técnico relativamente às características de cada modalidade, setor ou fase de desenvolvimento.

Tal como se verifica na Gestão, também a Gestão de Desporto se traduz essencialmente em tomadas de decisão, processos e práticas eficazes, com vista à resolução de problemas encontrados na realidade desportiva.

Pedersen e Thibault (2014), defendem que a Gestão de Desporto é o estudo e a prática das pessoas, atividades, negócios ou organizações que estão envolvidas na produção, organização e promoção de qualquer negócio ou produto desportivo. Acrescentam também que este termo é igualmente utilizado em diversos programas académicos, preparando os estudantes para assumir posições na indústria do desporto.

O conceito de Gestão de Desporto pode ser entendido como o conjunto de todas as funções e atividades que os gestores exercem, focando nos objetivos da organização em questão.

Já há quase vinte anos atrás, Pires e Sarmento (2001), apresentavam duas perspetivas que justificavam a área da Gestão de Desporto e que se mantêm atuais, ainda que mais reforçadas.

A primeira, está relacionada com a existência de problemas nas organizações aos quais esta área apresenta soluções. Posto isto, quanto melhor forem processadas as rotinas de uma organização, mais disponível esta irá estar para o desenvolvimento de novos projetos.

Por outro lado, a Gestão de Desporto existe pelo surgimento dos problemas imprevisíveis que exigem respostas rápidas e originais, através das funções da gestão ou atividades do gestor. A utilização das mesmas soluções, outrora empregues para problemas já existentes, parece não ser a opção ideal na visão dos autores, uma vez que não irão surgir respostas muito diferentes daquelas que já foram obtidas no passado.

Contudo, para além da compreensão da área da Gestão de Desporto, é também importante perceber o seu papel no mundo organizacional.

Grande parte das organizações, com e sem fins lucrativos, foram e são as principais responsáveis pelo sustento e crescimento do Desporto. A produção e comercialização de produtos desportivos específicos, bem como extensões desses produtos, determinam a dimensão da Indústria Desportiva (Chelladurai, 2014).

A distinção entre as organizações e as organizações do desporto, em particular, é referente ao contexto destas últimas, que é o Desporto, onde os seus objetivos podem ser a prática recreativa ou federada da atividade desportiva em organizações de âmbito associativo e sem fins lucrativos ou a atividade desportiva de alto rendimento e profissionalizada, em que se perspetiva o desenvolvimento de carreiras desportivas e a obtenção de resultados internacionais, bem como o lucro resultante do espetáculo desportivo.

Segundo (Carvalho et al., 2012), as primeiras grandes organizações do desporto privadas surgiram no século XIX, destacando a primeira federação inglesa, a *Football Association* em 1863 e, em Portugal, a União Velocipédica Portuguesa em 1899.

De modo a entender as organizações envolvidas no mundo desportivo e as ligações criadas entre elas, Hoye et al. (2015) considera a existência de três setores distintos: setor público, setor voluntário ou sem fins lucrativos e o setor profissional ou comercial.



**Figura 12:** Modelo dos Três Setores Desportivos (Adapt. Hoye et al. 2015)

O Setor Público engloba os governos, sejam estes nacionais, regionais ou locais e agências especializadas para desenvolver legislação desportiva, disponibilizar fundos para outros setores e promover o desenvolvimento de atletas de elite.

O Setor Voluntário e sem fins lucrativos é onde, em muitos países, se desenrola a maioria das atividades desportivas. Constituído pelos clubes, associações e pelas federações desportivas, nacionais e internacionais, este setor proporciona competição regulamentada e oportunidades de participação, estando também responsável pela organização de eventos de desporto.

Por último, o Setor Profissional e Comercial é representado por equipas e ligas profissionais, patrocinadores, ginásios, academias privadas, empresas promotoras de desporto, comunicação social e outros que contribuam, direta ou indiretamente, para a produção do desporto.

No entanto, apesar das diferentes características de cada um destes três setores, nenhum atua isoladamente, havendo em alguns casos uma grande interdependência. Por exemplo, o setor público investe em programas de desenvolvimento desportivo e formação de atletas, ajudando assim as organizações sem fins lucrativos que criam estes programas. Em contrapartida, as organizações sem fins lucrativos, proporcionam à comunidade oportunidades

desportivas para atletas, treinadores, oficiais e administradores, sustentando a participação desportiva. Envolvido também com o desporto profissional, o Setor Público apoia a construção de estádios e outras instalações de desporto para a prática desportiva profissional e o enquadramento legal e jurídico necessário.

No caso das organizações sem fins lucrativos, estas são as responsáveis pela criação de talentos, que mais tarde integram as ligas profissionais o desporto profissional, sendo estes jogadores, treinadores ou oficiais. Em troca, o setor profissional comercializa o desporto para os espetadores e, em alguns casos, fruto de mecanismos de solidariedade instituídos, atribui ao desporto não profissional determinados fundos financeiros que advém dos direitos de transmissão de televisiva ou bilhética, por exemplo.

Pinto (2014), fundamenta a teoria dos autores anteriores e defende também o agrupamento das organizações do desporto em três setores, Setor Público, Setor Não Lucrativo e Setor Profissional, assim como a sua interdependência. Este enumera ainda um grupo de questões relacionadas com os desafios de cada um destes setores, como é possível verificar no quadro seguinte (quadro 1).

| Setor Público                                                                             | Setor Não Lucrativo                                                                                                                | Setor Profissional                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual a área de intervenção? Nacional ou Internacional? Qual o mercado que irá abranger?   | Como é que a pequena organização vai sobreviver? Continuar com autonomia ou criar parcerias? Como manter a cultura da organização? | Em que negócio se encontra? Negócio desportivo? Ou um negócio de ocupação do tempo de lazer das pessoas?                                                                               |
| Qual deve ser o foco? Desporto de Elite? Desporto em massa? Ou um equilíbrio entre ambos? | Como motivar e manter os colaboradores voluntários?                                                                                | Como gerir os equipamentos e infraestruturas da organização? Utilizar as instalações da organização ou subcontratar? Qual o controlo existente sobre a cadeia de distribuição?         |
| Como ser capaz de envolver e dinamizar os clubes e as associações regionais e locais?     | Como tornar as atividades mais profissionais? Como obter recursos que levem à profissionalização?                                  | Qual poderá ser a evolução do mercado desportivo, de entretenimento e de lazer nos próximos anos? Quem irá liderar o desporto? Qual deverá ser a posição da organização nesse mercado? |
| Como adaptar aos constrangimentos orçamentais? Como gerir o risco?                        |                                                                                                                                    | Quais os impactos da crise internacional financeira no negócio do desporto? Como gerir o risco?                                                                                        |

**Quadro 1:** Questões Desafiantes de cada Setor (Adapt. Pinto 2014)

Este quadro exemplificativo de desafios para os diferentes tipos de organizações do desporto, representa a necessidade de todas elas possuírem objetivos e as estratégias mais adequadas para os conquistar. Compete assim, aos gestores, especialmente aos de nível hierárquico superior, definirem os objetivos, coordenarem as estratégias e gerirem a execução, de modo a conduzirem a organização ao sucesso.

Contudo, outros autores defendem divisões diferentes, como é o caso de Roche (2002), onde as organizações do desporto estão divididas em quatro setores:

- Organizações Desportivas Públicas;
- Organizações Desportivas Privadas Sem Fins Lucrativos;
- Empresas de Serviços Desportivos;
- Sociedades Anónimas Desportivas.

Em consequência das diversas atividades que realizam, dos ambientes complexos onde intervêm e da diversidade de destinatários que pretendem alcançar, Santos (2019) considera difícil delimitar e classificar a intervenção das organizações do desporto.

Atualmente, tanto as organizações do desporto permanentes como as de organização pontual de eventos de desporto, representam fenómenos com desmedida visibilidade nacional e mundial (Lebre, 2014). É inegável a importância dos clubes e organizações do desporto na promoção e desenvolvimento do Desporto na sociedade, já que estes proporcionam à população a possibilidade de praticarem desporto e de conviverem com outros associados.

#### 4.3.1. Do Associativismo ao Setor Empresarial

De acordo com Soares et al. (2019), devido à maior procura desportiva, foram surgindo os clubes e as diversas competições. Clubes estes representados por um grupo organizado de pessoas com objetivo de desenvolver a prática desportiva de modo formal, originando assim uma organização associativa.

Bento (2004), afirma que é através do associativismo desportivo que as pessoas encontram o desporto como um lugar de convívio entre indivíduos, de qualquer classe social ou faixa etária.

Analisando o artigo 26.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, os clubes desportivos “são pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.”

Soares et al. (2019) equiparam o movimento desportivo associativo em Portugal a uma pirâmide, onde na base se encontram os clubes, no meio, as federações desportivas nacionais e, no topo, as federações internacionais.

O conjunto de clubes de uma determinada modalidade, constitui uma associação desportiva de uma dada região ou distrito. Formando assim uma estrutura intermédia entre os clubes e as federações nacionais, que promove e coordena a modalidade na sua região. As federações desportivas nacionais são responsáveis por tutelar a modalidade a nível nacional, organizar as competições e regular a atividade desportiva. Por fim, no topo da pirâmide, encontram-se as federações desportivas internacionais que também tutelam e dirigem a sua modalidade sendo, neste caso, a nível internacional e mundial.

Deste modo, os clubes, as associações e as federações desportivas, estabelecem fortes laços de coordenação e cooperação, formando fortes pilares de sustento para o sistema desportivo mundial.

Segundo André (2014), enquanto nos clubes profissionais o objetivo é a maximização financeira e da *performance* desportiva, em clubes amadores o principal objetivo é a melhoria da utilidade, pressionada orçamentalmente.

Atualmente, o associativismo revela-se fundamental para as autarquias devido à sua ação desportiva, sendo para a grande parte da população, a única via de acesso esta prática.

Posto isto, os clubes desportivos que tenham como objetivo a participação em competições de carácter profissional, têm a obrigatoriedade de constituir uma Sociedade Desportiva, ficando sujeitos ao cumprimento dos parâmetros definidos pelo tipo societário escolhido.

Ao abrigo do Decreto-Lei n.º10/2013, de 25 de janeiro, entende-se por sociedade desportiva “a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto.”

De acordo com Carvalho (2009), desde 1997 que todos os clubes que pretendessem participar em competições de carácter profissional, apenas o poderiam fazer se assumissem o estatuto de sociedade desportiva ou se se sujeitassem a um regime especial de gestão. Segundo a mesma autora, nesse ano era iniciada a estabilidade e consolidação do regime jurídico mais eficaz do desporto profissional.

No entanto, anos mais tarde o regime jurídico viria a ser alterado, tal como é descrito no Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, do Diário da República n.º 18/2013, Série I:

“As sociedades desportivas implantaram-se em Portugal, sob a forma de sociedade anónima, ao abrigo do disposto no Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril, alterado pela Lei n.º 107/97, de 16 de setembro, e pelos Decretos-Leis n.os 303/99, de 6 de agosto, e 76-A/2006, de 29 de março. No quadro desse regime jurídico - criado na vigência da Lei de Bases do Sistema Desportivo, aprovada pela Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro, e revogada pela Lei n.º 30/2004, de 21 de julho, que foi já revogada pela Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto - foram constituídas pouco mais de três dezenas de sociedades desportivas, correspondendo a grande maioria à modalidade do futebol.”

Obrigando os clubes com estatuto de pessoa coletiva e sem fins lucrativos, que pretendessem participar em competições profissionais, a obedecer a um regime especial de gestão, com um conjunto de regras que pretendiam assegurar o rigor e transparência na respetiva gestão.

Contudo, não foi demonstrada esta intenção e a desigualdade foi manifestada, principalmente por interesses económicos quando comparadas com as sociedades anónimas. Procedendo-se assim a uma reformulação do regime jurídico das sociedades desportivas, onde o regime especial de gestão é extinguido e, para que seja possível a participação em competições profissionais, é imposta a constituição de uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou de uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ).

Importa referir que a constituição de sociedades desportivas deve respeitar um conjunto de especificidades, de entre as quais se destacam a forma de realização e o capital social mínimo de fundação.

#### **4.3.2. O Gestor de Desporto**

Com a rápida evolução do Desporto, as organizações do desporto veem-se na obrigação de rapidamente se adaptar às complexas mudanças e pressões da sociedade, carecendo de profissionais melhor preparados.

Considerado como o pai da Gestão moderna, Drucker (2008) afirma que além da Gestão poder ser considerada como atividades e disciplina, as pessoas também fazem parte dela. Dado que todos os seus objetivos são também objetivos de gestor, cada falha na Gestão será também uma falha deste.

Desta forma, o gestor que visa a concretização dos objetivos da sua organização, deve exercer cinco funções essenciais:

- 1 – Determinar objetivos;
- 2 – Organizar;
- 3 – Motivar e Comunicar;
- 4 – Elaborar normas;
- 5 – Treinar os recursos humanos.

De acordo com Carvalho et al. (2015), o gestor é responsável pela persecução das quatro funções fundamentais da gestão: planeamento, direção, organização e controlo.

Também o estudo internacional realizado por Joaquim et al. (2011), evidencia o planeamento, a organização, a execução, o controlo, a comunicação e a tomada de decisão como competências básicas inerentes aos profissionais da Gestão de Desporto.

Segundo Soares et al. (2019), o gestor do desporto é um profissional selecionado pela administração, tendo como principal função a tomada de decisão da direção e coordenação do trabalho de todos os colaboradores do núcleo operacional. Com a responsabilidade de fazer a ligação entre o ambiente operacional e o ambiente político, este tem um papel preponderante nas decisões estratégicas da direção.

Apresentando uma perspetiva idêntica, Sarmento et al. (2006) afirmam que o nível em que o gestor de desporto tem maior poder de atuação é o centro operacional, onde desenvolvem trabalhos de coordenação de equipas, estando as suas principais atividades ligadas à gestão de projetos de desenvolvimento, eventos ou gestão de instalações de desporto.

Bravo (2019, p. 39) considera que, apesar de os gestores do desporto serem frequentemente responsáveis por executar, sustentar e expandir programas em ambientes menos visíveis, não significa que sejam menos importantes do que aqueles com “objetivos comerciais bem estabelecidos.”

De acordo com Joaquim et al. (2011, p. 256), “os gestores desportivos, atendendo à dimensão e âmbito da respetiva atividade, assim como a tipologia da instituição, assumem diferentes funções, posições e níveis hierárquicos dentro de uma determinada organização”.

Segundo Chelladurai (2014), a carreira de um gestor do desporto pode ser classificada com base em trabalhos ou atividades específicas, tais como:

- Gestão de eventos;
- Gestão de instalações;
- Operações de bilhética;
- Operações de licenciamento;

- Operações de concessão;
- Questões legais;
- Calendarização de instalações/equipamentos;
- Programação;
- Operações de aluguer;
- Calendarização de jogos/atividades
- Operações em torneios;
- Operações de parques de estacionamento;
- Relações Públicas;
- Gestão pessoal;
- Orçamentos e contabilidade.

Além da relevância de todas estas atividades depender da dimensão e propósito de cada organização desportiva, também em qualquer tipo de prática, os diferentes níveis de atividades podem ser organizados hierarquicamente.

Este autor considera ainda que a Gestão de Desporto parece ter um futuro brilhante devido às promissoras perspetivas da indústria desportiva, uma vez que é notório o aumento do tempo de lazer, da popularidade do desporto feminino e da globalização do desporto.

Pires e Sarmento (2001) também concordam com um futuro positivo, pois veem a Gestão de Desporto como uma oportunidade de intervenção profissional para as novas gerações de gestores desportivos se revelarem no mundo do desporto.

No ponto de vista de Pedersen e Thibault (2014), as organizações do desporto atuais atribuem grande importância às habilidades de comunicação, de aptidão tecnológica e à capacidade de interação com a sociedade multicultural. No entanto, os autores consideram também pertinente que o gestor possua competências de liderança e pensamento crítico.

O Desporto emprega milhões de pessoas por todo o mundo e, além de ser jogado e visto pela maioria da população mundial, passou de uma ocupação de tempos livres a uma das mais significantes indústrias do mundo (Hoye et al., 2015). O seu crescimento, e consequente profissionalização, tem conduzido a

mudanças no consumo, produção e gestão de eventos desportivos e organizações ao nível do Desporto.

De acordo com um estudo realizado no triénio de 2010-2012, o Desporto representou 1,2% do valor acrescentado bruto de Portugal (resultado final da atividade produtiva no decurso de um período determinado) e 1,4% do emprego na economia portuguesa (ESSA-SPORT, 2019).

Assim, o gestor do desporto deve procurar entender a natureza dos negócios, o nível de procura pelos seus produtos e serviços e o tempo apropriado para que estes sejam distribuídos.

### **4.3.3. Os Eventos de Desporto**

Os eventos têm atingido dimensões nunca vistas, mobilizando milhares de pessoas, em consequência da globalização e do desenvolvimento tecnológico que aceleram a transmissão de informação e conhecimento.

Segundo Giacaglia (2006), o evento é um acontecimento característico que origina o encontro de um aglomerado de pessoas, com um propósito que justifique a realização do mesmo.

Poit (2006) não duvida que os eventos existem desde as espécies primitivas, quando o primeiro e mais simples evento foi organizado com o objetivo da primeira caçada, há milhões de anos atrás. O evento nasce da capacidade que o Homem tem em idealizar e organizar, tornando simples ideias em acontecimentos de sucesso com grandes proporções.

Todavia, atualmente os eventos são acontecimentos previamente planeados com objetivos definidos, podendo, segundo Poit (2006), ser divididos em três dimensões:

- Por categoria: institucional e promocional;
- Por área de interesse: cultural, educacional, desportivo, turístico, social, empresarial, etc;
- Por tipo: congresso, palestra, reunião, conferência, convenção, etc.

Sobre a mesma temática, também Isidoro et al. (2013) explicam que o evento segue um planeamento bem definido onde é determinado o local, bem como a data e a hora em que este se vai realizar.

Todo e qualquer evento tem um início e um fim, ocorre num determinado local e durante um tempo estipulado, tornando-se numa ocorrência notável (Getz, 2012). Este autor reforça ainda que, em consequência do fenómeno temporal que é, o evento deve ter horários planeados ao detalhe e devidamente publicitados.

A indústria dos eventos tem crescido de forma desmesurada, devendo grande parte desta fama aos eventos do desporto. Este tipo de eventos têm a capacidade de atrair aglomerados de pessoas de qualquer parte do mundo, conseguindo grande cobertura dos órgãos de comunicação social e gerando um impacto económico elevado. No entanto, independentemente da sua dimensão, qualquer tipo de evento reúne um conjunto de exigências e uma estrutura similar entre si.

Na ótica de Sarmiento e Pinto (2014), o evento, quando devidamente enquadrado e organizado, é um excecional catalisador para o crescimento da sociedade, atingindo escalas planetárias. Deste modo, quando atingida esta dimensão e complexidade, admite-se um aumento dos recursos utilizados, bem como a melhoria da qualidade dos mesmos.

Barreau (2001) explica que os eventos desportivos são experiências intangíveis e de difícil mensuração, encarados como uma festa de emoções onde os participantes são a parte integrante do acontecimento. Assim, o mesmo autor afirma que o sucesso do evento de desporto se pode definir através do impacto social que este origina.

Além da importância dos eventos desportivos na realização pessoal de quem compete e no desenvolvimento do conhecimento de quem assiste, estes são também benéficos para as regiões e instituições que os organizam (Gonçalves, 2019). Deste modo, um dos fatores fulcrais para a participação em eventos desportivos provém do histórico de participação desportiva do consumidor.

Sarmiento et al. (2011b) afirmam que no evento de desporto o consumidor tem um papel essencial, sendo um dos intervenientes fundamentais para o

desenrolar da ação. Papel este que não é tão importante noutro tipo de eventos, onde muitas vezes o consumidor tem apenas um papel figurante.

O consumo dos eventos de desporto pela sociedade tem crescido exponencialmente, fazendo já parte do seu quotidiano. No entanto, devido à grande procura, a evolução destes eventos tem aumentado vertiginosamente a sua complexidade e, conseqüentemente, o número de meios e recursos necessários para a sua organização.

Também (Sá & Sá, 2008, p. 32), confirmam os estudos destes autores ao afirmarem que “o produto desportivo é algo que foi desenhado para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor de desporto”. Nunca é consumido apenas o evento de desporto. Os participantes e espetadores, envolvem-se na atmosfera da instalação, nos equipamentos, nos sons, entre outros, durante todo o evento, incluindo no pré e pós-evento.

Progressivamente se procura o aumento da dinâmica deste tipo de eventos, de modo a que constituam uma melhor experiência, atraindo assim mais consumidores e, conseqüentemente, sejam mais lucrativos.

#### **4.3.3.1. Classificação dos Eventos de Desporto**

Em analogia aos diversos conceitos sobre esta temática, vários autores fazem também a sua própria classificação ou categorização dos eventos do desporto.

Com alguma dificuldade, devido à grande quantidade de desportos existentes e atividades diversificadas, Sanz (2003) faz a sua classificação de eventos de desporto em quatro grandes grupos: Pontuais, Pontuais Extraordinários, Pontuais de Grande Impacto e Habituais.

Os Pontuais são eventos desportivos que normalmente se realizam uma vez por ano, não significando que tenham de ter sempre esta frequência.

Os Pontuais Extraordinários e os Pontuais de Grande Impacto diferem do primeiro grupo devido ao número de vezes que ocorrem, sendo exemplo destes o Campeonato Europeu e os Jogos Olímpicos, respetivamente.

Por último, os eventos Habituais podem diferir bastante entre si, tendo um nível de complexidade moderada e uma adesão alta ou baixa.

Bowdin et al. (2012) , fazem a sua classificação de maneira diferente, focando a sua atenção principalmente no tamanho, na forma e no conteúdo dos eventos. Numa primeira abordagem, estes autores fazem a sua categorização de acordo com o tamanho do evento, apresentando uma ideia semelhante à de Sarmiento et al. (2011b), que considera a dimensão do evento como um fator essencial para a sua caracterização.

Desta forma, os eventos poderão ser divididos em quatro grupos, como mostra o quadro seguinte (quadro 2).

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mega-eventos     | Eventos de escala internacional com capacidade de afetar a economia por inteiro e atrair comunicação social de todo o mundo. Os Jogos Olímpicos, Campeonatos Europeus de Futebol e Exposições Mundiais, são exemplos deste tipo de eventos.                                                                  |
| Grandes eventos  | Apesar de um impacto inferior aos Mega-eventos, este tipo é capaz de ter um impacto social e económico considerável, atraindo um número significativo de visitantes. É o caso dos Grandes Prémios de Fórmula 1, jogos da Liga dos Campeões de futebol, Finais da NBA (National Basketball Association), etc. |
| Eventos de marca | São eventos que adquirem reconhecimento pelo espírito identificativo ao local ou região onde acontecem. A Volta a França, o Carnaval do Rio de Janeiro e o Oktoberfest em Munique, são considerados pelos autores como eventos hallmark.                                                                     |
| Eventos locais   | Eventos de menor dimensão, onde o público-alvo compreende os habitantes locais. Podem ser consideradas pequenas festas para a comunidade que, apesar de alguns benefícios para a localidade, têm como propósito o divertimento e entretenimento.                                                             |

**Quadro 2:** Classificação de Eventos (Adapt. Bowdin et al. 2012)

Bowdin et al. (2012) consideram ainda uma subdivisão de acordo com a sua forma e conteúdo do evento em três categorias: eventos culturais, desportivos e de negócios.

Para Sarmento et al. (2011b), pode também ser feita uma classificação semelhante dividida em quatro níveis. Estes autores utilizam, da mesma forma, as designações de Mega-eventos e Grandes eventos, como no caso anterior, referindo-se os primeiros a eventos internacionais de duração superior a 8 dias e os segundos a eventos de nível internacional com uma grande afluência de participantes.

Ainda inseridos nesta classificação, com dimensão muito inferior aos dois níveis anteriores, surgem também os Pequenos eventos e os Micro eventos. Deste modo, os Pequenos eventos são de duração limitada e de nível nacional ou internacional, enquanto que os Micro eventos são cingidos a campeonatos e torneios de pequena dimensão e valor competitivo.

Boyer et al. (2007), apesar de utilizarem uma designação distinta da anterior, encaminham para o mesmo pensamento. Assim, baseando-se na proporção dos eventos, defendem a existência de quatro tipos diferentes: A, B, C e D.

Eventos Tipo A – representam os eventos de maior dimensão e com grande concentração de participantes como, por exemplo, os Jogos Olímpicos e o Mundial de Futebol.

Eventos Tipo B – representam eventos a nível nacional bem estruturados e com uma periodicidade regular, como as finais da Taça de qualquer modalidade e país.

Eventos Tipo C – representam eventos nacionais com periodicidade irregular, mas devidamente localizados no tempo.

Eventos Tipo D – representam eventos nacionais de menores proporções, mas realizados com regularidade, como um jogo singular de um determinado campeonato ou torneio.

Por fim, Solomon (2002) opta por uma classificação diferenciada das anteriores, classificando os eventos desportivos da seguinte forma:

- Profissionais ou Amadores
- Interiores ou Exteriores

- Regulares ou Singulares (apenas de uma vez)
- Locais, regionais, nacionais ou internacionais
- Para Participantes e/ou Espectadores
- Festivais Desportivos, Individuais ou Múltiplos Eventos Desportivos

#### **4.3.3.2. Etapas e Fases do Evento**

Depois da análise dos vários tipos de classificação de eventos, torna-se importante perceber quais são as etapas e fases mais ajustadas que podem guiar o gestor a um evento de sucesso.

Segundo Andrade (2002), a organização de um evento agrupa-se em três etapas: Planeamento, Realização e Avaliação. No entanto, Sanz (2003), defende um processo mais pormenorizado que deve respeitar sete etapas distintas:

1. Fase Preliminar
2. Apresentação da Candidatura
3. Conceção e Formação da Comissão Organizadora
4. Planificação
5. Execução do Programa
6. Realização do Evento
7. Encerramento

A proposta apresentada por Sarmento et al. (2011b), difere das analisadas anteriormente, uma vez que considera que a organização de um evento compreende quatro etapas.

A Ideia, nome escolhido pelos autores para a primeira etapa do evento, corresponde ao período de procura de soluções para um problema específico, considerando os vários cenários possíveis. Contudo, a organização pode ter algumas dificuldades na identificação destes cenários caso tenha experiência reduzida.

A segunda etapa, Conceção, é caracterizada pelo esboço do evento, tendo em consideração os recursos e meios disponíveis. Também na Conceção, não

só são considerados vários indicadores como o tipo de evento, duração, local e data, mas também possíveis riscos associados ao evento.

O momento exato do evento surge na terceira etapa, a Realização, onde toda a organização deve estar sincronizada e preparada para qualquer situação anormal que surja. É importante referir, que as etapas anteriores terão um papel fulcral na rápida resolução de problemas encontrados, caso estes tenham sido previstos.

A apreciação global do evento é feita na última etapa, a Avaliação, pretendendo avaliar todo o processo. O registo de ocorrências e propostas de melhoria serão essenciais para o aperfeiçoamento de edições futuras.

Relativamente às fases do evento, Poit (2006) defende que todos os eventos devem passar por cinco fases de organização distintas: a Ideia, o Projeto, o Pré-Evento, o Evento e, por último, o Pós-Evento.

Defendendo uma ideia semelhante, Sarmento e Pinto (2014), dividem o evento em três fases, como é possível observar na figura que se segue (figura 13).



**Figura 13:** Fases de um Evento (Adapt. Sarmento & Pinto 2014)

Na primeira fase, procura-se que o público-alvo seja cativado pelo evento, através de temas que despertem o seu interesse, utilizando estratégias de comunicação ajustadas. Esta fase é designada por Pré-Evento.

O Evento, ponto alto de todo o projeto, corresponde à segunda fase. Caraterizada pela implementação de tudo o que foi idealizado, é nesta fase que se focam todas as atenções e se pretende responder a todas as necessidades.

Por fim, o Pós-Evento, representa o fecho de todo o processo, procurando um *feedback* positivo do público-alvo, de forma a que o interesse perdure em edições futuras.

#### 4.3.3.3. Planeamento

Após uma abordagem dos eventos desportivos, é relevante analisar a temática do planeamento, uma vez que este é crucial para um evento bem-sucedido.

Na visão de Pires (1995), o planeamento, além de ser uma função instrumental da gestão, é também um instrumento de desenvolvimento, já que sem planear não existe gestão e sem gerir não existe desenvolvimento. Assim, apresenta um conjunto de razões que justificam a importância de planear como, por exemplo, o controlo sobre o futuro, a deteção antecipada de problemas, a determinação de prioridades, a obrigatoriedade de trabalhar por objetivos, entre outros. Estes argumentos impõem às organizações uma atitude estruturada quanto à preparação do seu futuro, não se limitando a fazer uma gestão por impulsos.

O mesmo autor define ainda 3 categorias de acontecimentos: Certos, Incertos e Desconhecidos.

- Certos: acontecimentos caracterizados pela sua facilidade de previsão e que estão ao alcance do controlo do gestor. Nestes casos, pode ser elaborado um planeamento de compromisso sem descartar a possibilidade de existirem falhas ou erros.
- Incertos: variáveis conhecidas e incontroláveis, obrigando à elaboração de planos de contingência e considerando hipóteses mais plausíveis. No entanto, o planeamento não deve ser realizado com base em acontecimentos que não se controlam.
- Desconhecidos: acontecimentos imprevisíveis e fora do controlo do gestor, como catástrofes naturais, guerras, crises políticas, etc. Estes tipos de situações requerem, por parte do gestor e da organização, uma grande capacidade de adaptação, obrigando a uma resposta ajustada e, quando possível, em tempo útil.

Por menos sofisticado e pormenorizado que seja, o planeamento irá ser sempre útil para o futuro da organização em questão pois, apesar de

serem corridos riscos ao planejar, é certo que os riscos seriam maiores se não houvesse planejamento.

Além de revelar a importância do planejamento para a realização de um evento de sucesso, Poit (2006) concorda com o autor anterior, afirmando que sem este passo não seria possível analisar nem prever potenciais ocorrências durante a realização do evento, o que levaria a medidas imprevistas na altura do conflito.

Celma (2018) explica que planejar é uma tentativa de moldar o futuro, definindo uma meta desejada e percebendo como se irá utilizar os recursos necessários para a alcançar. Sem um planejamento cuidadoso, não será possível atingir uma gestão e direção adequada. Deste modo, são enumeradas possíveis consequências relativas à falta de planejamento, tais como:

- Acidentes;
- Falta de definição clara de objetivos;
- Custos muito superiores aos habituais;
- Necessidades não identificadas;
- Localizações inadequadas;
- Orientações não convenientes;
- Características de equipamentos pouco funcionais;
- Modelo de gestão desapropriado;
- Problemas na operação e manutenção de serviços;
- Ofertas inadequadas;
- Política de preços desajustadas ou insuficiente;
- Problemas com o consenso político e social;
- Falta de adaptação às novas necessidades;
- Perplexidade da organização;
- Desconfiança dos principais gerentes, clientes e praticantes;
- Deterioração maior e mais rápida do serviço;
- Impossibilidade de estabelecer ações de qualidade;
- Falta de credibilidade da administração da nossa organização.

De acordo com Carvalho et al. (2015), o planeamento consiste também em perceber a posição da organização no ambiente externo, assim como perceber como se deve lidar com o ambiente interno de forma a alcançar os objetivos definidos.

Na ótica de Pires (2003), de maneira a garantir um processo de planeamento mais completo e pormenorizado, devem ser obtidas respostas a um conjunto de questões, sendo que todas elas dependem e interagem entre si (ver figura 14).

- **O quê?** (Objeto) – O que se pretende realizar?
- **Para quem?** (Destinatário) – Quem é o público-alvo do projeto? Qual a faixa etária e/ou classe social que se pretende alcançar?
- **Para quê?** (Objetivo) – Quais os objetivos que se pretendem atingir com este projeto?
- **Como?** (Método) – De acordo com os recursos e meios disponíveis, qual é o caminho a seguir?
- **Quando?** (Tempo) – Qual o tempo necessário para cada operação? Quando estará concluído o projeto?
- **Onde?** (Lugar) – Onde é que se vai realizar o projeto?
- **Por quem?** (Executores) – Quem são os responsáveis pela execução do projeto?
- **Com quem?** (Envolvidos) – Que outros elementos estão envolvidos, direta ou indiretamente, no projeto?

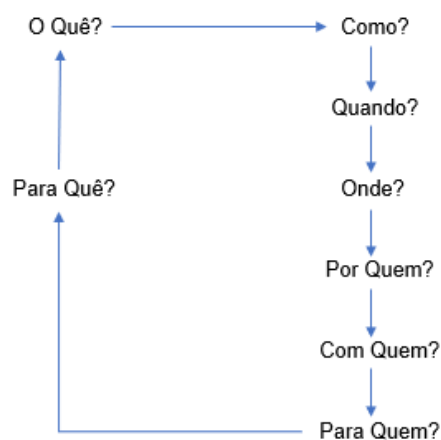


**Figura 14:** Dinâmica das Questões Iniciais (Adapt. Pires 2003)

Se o planeamento for bem delineado, unindo de forma ativa os responsáveis pela sua execução, será de mais fácil implementação e, perante situações imprevistas, rapidamente alterado e adaptado às novas realidades.

#### 4.3.3.4. Operacionalização do Evento de Desporto

Cada evento de desporto engloba na sua organização um conjunto de operações idênticas às de todos os outros tipos de eventos, definindo cada função e a quem deverá ser atribuída.

Segundo Bladen et al. (2018), a estrutura de um evento é dividida em seis áreas chave: Financeira, Jurídica, Logística, Recursos Humanos, Marketing e Saúde, Segurança e Risco, sendo todas coordenadas pela Gestão de Operações do Evento (figura 15).



**Figura 15:** Áreas Chave de um Evento (Adapt. Bladen et al. 2018)

No entanto, na visão Sarmiento et al. (2011b), apesar de algumas alterações ao longo dos anos, consequentes da evolução, sempre existiu uma grelha organizacional definida que está na base da realização de qualquer evento de desporto.

A estrutura organizadora do evento irá enfrentar graus diferenciados de complexidade consoante a dimensão do evento (tamanho e duração), o número de intervenientes e a qualidade de serviços disponibilizados.

Posto isto, conforme se pode observar na figura seguinte (figura 16), é sugerida também uma divisão em seis departamentos autónomos, sendo coordenados por uma administração central para a implementação de qualquer projeto de um evento de desporto.



**Figura 16:** Coordenação do Evento (Fonte: Sarmento et al. 2011)

Analisando o esquema anterior, é possível verificar que, apesar da autonomia e missão individual de todos os departamentos, existe uma **Coordenação Central** responsável pela definição de parâmetros que devem ser respeitados por todos.

Seguindo a ordem, o **Departamento Financeiro** tem a responsabilidade do cumprimento de todas as normas relativas a pagamentos de compras e serviços adquiridos, respeitando os orçamentos previamente estabelecidos.

O **Departamento Jurídico**, tem a responsabilidade de analisar e garantir que seja respeitada toda a regulamentação laboral e o estabelecimento correto de contratos, sejam eles de prestação de serviços ou aquisição de bens, bem como as imposições existentes relativas aos eventos desportivos.

Devido ao número de áreas que este aglutina, o **Departamento de Operações**, responsável pelas necessidades básicas dos intervenientes do evento, requer uma análise mais pormenorizada, sendo explicada de seguida cada uma das suas ações.

#### 1. Transportes

Dependendo da dimensão do evento, este tema pode assumir diferentes padrões pois, tanto pode estar ao encargo dos participantes em eventos mais pequenos, como pode ser assegurado pela organização em eventos maiores e com certos níveis de segurança exigidos.

Atualmente, derivado das proporções atingidas pelos eventos, os transportes alcançaram um nível tão elevado em que as deslocações de atletas, árbitros, dirigentes, patrocinadores, entre outros, deixaram de ser apenas locais ou regionais. Assim, passam a ser assegurados percursos nacionais e internacionais seja para o jogo, hotel ou até para simulações cerimoniais antes dos jogos.

Consoante as necessidades do evento, os custos podem aumentar devido à diversificação da frota (conforto, segurança, privacidade) e à profissionalização dos condutores. Desta forma, deve ser feito um planeamento ponderado, uma vez que as falhas nas grandes cidades são comuns, decorrentes da imprevisibilidade do trânsito.

#### 2. Alimentação:

Outra necessidade básica de qualquer evento é a alimentação. Mais uma vez, quanto maior e mais reputado for o evento, maiores serão os cuidados a ter com a elaboração do plano alimentar, de maneira a responder às necessidades de todos os intervenientes.

Desde a responsabilidade individual à contratação de empresas especializadas, este tipo de operação tem sofrido grandes alterações, provocadas, principalmente, pelas modernas instalações de desporto que

incorporam espaços de restauração para o público geral e zonas mais restritas, como as salas VIP e camarotes. Em diversas situações, a alimentação revela-se uma oportunidade de negócio, sendo fundamental para o equilíbrio financeiro do evento.

3. Alojamento:

Este procura garantir a comodidade de todos os participantes do evento de desporto e, apesar de ser um dos fatores que envolve maior investimento financeiro, é também um dos que pode originar maior impacto económico, seja a nível local ou nacional.

A escolha individual, a utilização de habitações de atletas locais, o aproveitamento de grandes espaços como salas, tendas e pavilhões ou o recurso aos diversos tipos de unidades hoteleiras, são todas alternativas a ter em conta, de acordo com as características do evento.

4. Acreditação:

A acreditação está intimamente relacionada com a segurança, sendo fundamental para o controlo de acessos às diversas zonas do evento. Desde os atletas até aos órgãos de comunicação social, todos devem estar devidamente identificados e da forma menos evasiva possível.

Em eventos de maior dimensão e que possuem níveis informáticos mais desenvolvidos, são utilizados sistemas de cartão eletrónico ou biométricos (impressão digital) que concedem ou negam os acessos solicitados.

5. Instalações de Desporto:

Os equipamentos e as instalações de desporto, elementos essenciais do desporto, têm crescido de forma abismal, levando a uma grande revolução no mundo desportivo. Cada vez mais, são facultadas maiores e melhores condições de prática aos atletas e garantidas melhores experiências aos espetadores em espaços específicos, assim como outros que podem suportar diversas modalidades.

Porém, a construção destas instalações e compra de equipamentos deve ser ponderada, de modo a assegurar a sustentabilidade e não levar ao despesismo exagerado que ultrapassa as necessidades estipuladas.

6. Segurança:

A proteção e segurança de todos os envolvidos tem-se revelado como uma das principais preocupações da organização dos eventos. Todas as situações previstas e imprevistas devem ser analisadas, visto que há sempre a possibilidade de ações de grande impacto em busca do mediatismo. Os planos de segurança, abrangem não só todo o espaço do evento de desporto, mas também os percursos de acesso e regresso dos participantes. Também os apoios governamentais são fundamentais, uma vez que são incluídas no projeto entidades responsáveis pelo local onde decorre o evento, ultrapassando a responsabilidade da entidade organizadora. Por outro lado, as características das instalações de desporto são essenciais, tendo em conta que a sua construção facilitará a implementação dos planos de segurança.

7. Assistência Médica:

Apesar de nalguns casos as equipas técnicas já possuírem profissionais de saúde, este tipo de serviço deve ser sempre solicitado pela organização do evento, sendo que tanto os participantes como o público geral correm riscos.

Atualmente, em consequência dos desenvolvimentos na área da medicina, as condições de socorro são cada vez melhores, permitindo intervenções rápidas e bem-sucedidas. No entanto, nenhum evento deve iniciar sem um plano de contingência definido, nem sem um aviso prévio às entidades de socorro mais próximas, devido à quantidade de acontecimentos de risco possíveis.

8. Hospitalidade:

Todas as organizações ou clubes, pretendem que os seus eventos sejam lembrados pelos melhores motivos, de modo a manter e acrescentar interesse em possíveis reedições.

A hospitalidade está diretamente relacionada com a imagem do evento, pois é desejado deixar uma marca positiva, garantindo a resposta mais adequada à necessidade de todos os intervenientes. O valor que irá prevalecer nas opiniões públicas pode ser aumentado com a boa receção ao evento, seja no próprio espaço ou outros locais de chegada (hotéis, estações, aeroportos), com a criação de momentos especiais e emotivos, com a limpeza e condições dos espaços utilizados, com a rápida distribuição da informação, com a oferta de lembranças, sem esquecer a sensação de segurança e capacidade de resolução de problemas. Uma especial atenção deve ser dada aos meios de comunicação social, pois serão estes que divulgarão o evento.

#### 9. Gestão de Recursos Humanos:

A parte integrante de como uma organização irá atingir os seus objetivos, está na gestão dos recursos humanos. É necessário assegurar que são as pessoas indicadas, com os conhecimentos necessários e distribuídas pelas posições apropriadas.

Inicialmente, devem ser levantadas todas as necessidades inerentes ao evento de modo a elucidar o número de recursos humanos precisos, bem como o nível de competência dos mesmos. Em casos onde o nível de recursos já existentes não é suficiente, é necessário um recrutamento, seja ele remunerado ou não (voluntariado).

#### 10. Protocolos:

Correspondem a um conjunto de regras e normas que foram evoluindo ao longo do tempo, certificando que são mantidas as tradições e valores na relação entre as instituições, as pessoas e as suas crenças e que são respeitadas todas as formalidades e procedimentos.

O mundo desportivo está familiarizado com os protocolos, ainda que por vezes não seja demonstrado por serem menos formais, garantindo uma estrutura hierárquica bem definida com múltiplos níveis de estatutos e funções.

Qualquer incumprimento dos serviços protocolares, antes, durante ou após o evento, deve ser autorizado e enquadrado de maneira a evitar desconfortos e repercussões imprevistas.

#### 11. Competição:

Todo o evento se desenrola e baseia na competição. É nesta que se despertam as emoções e é garantido o interesse, através da imprevisibilidade dos resultados. O formato das competições desportivas, bem como as regras das modalidades, tem vindo a ser alterado de modo a que haja maior mediatismo e melhoria da qualidade do evento, tornando-o ainda mais comercializável.

A organização do evento deve adaptar-se aos vários tipos de competição, dado que cada tipo terá as suas especificidades e regulamentos a serem respeitados.

#### 12. Voluntariado:

O recurso ao voluntariado é cada vez mais frequente nos eventos desportivos, independentemente da sua proporção e exigência, contribuindo para o crescimento e sucesso dos mesmos. Apesar de não serem remunerados financeiramente, devem ser asseguradas condições obrigatórias aos voluntários como, por exemplo, deslocações, alimentação e segurança.

Em certos eventos são realizadas formações, de forma a assegurar a compreensão da informação e o conhecimento das atividades a serem exercidas.

Prosseguindo com a análise do esquema, segue-se a **Logística**, departamento responsável pela gestão e manutenção dos recursos materiais essenciais ao evento, desde os mais simples até aos de tecnologias mais avançadas.

O **Departamento de Marketing** tem a responsabilidade pela divulgação do evento, procurando utilizar as estratégias de comunicação mais adequadas, com a finalidade de atrair o público-alvo e patrocinadores.

Por fim, face à imprevisibilidade dos eventos, é indispensável um **Departamento de Gestão de Risco**, de modo a prever e, se possível, resolver situações imprevistas em tempo pertinente.

Como já foi referido, todos estes departamentos e operações devem estar em constante interação e poderão ser de menor ou maior importância, ou exigir profissionais de experiência superior ou inferior, de acordo com a dimensão e complexidade do projeto pretendido.

#### 4.3.3.5. Impacto dos Eventos de Desporto

Finalizando esta temática, é ainda importante mencionar o impacto dos eventos, tendo em conta que a sua gestão implica uma previsão de todo o conjunto de impactos que este tipo de acontecimentos pode gerar para uma cidade ou país.

Com o mediatismo dos eventos de desporto, não obter o devido impacto traduz-se no desperdício de uma ferramenta essencial de projeção de regiões e países, uma fonte de prazer proporcionado e benefícios económicos significativos.

De acordo com Preuss e Solberg (2007), o impacto dos eventos pode ser dividido em seis níveis distintos: económico, turístico/comercial, físico/ambiental, político, social/cultural, psicológico e político/administrativo. Dentro cada um destes níveis, é possível encontrar impactos positivos (+) e negativos (-) como, por exemplo:

- Económico
  - Aumento da atividade económica (+)
  - Estimativa inadequada dos custos do evento (-)
  
- Turístico/Comercial
  - Conhecimento da região e atração turística (+)
  - Má reputação pela construção inadequada de instalações (-)

- Físico/Ambiental
  - Melhoria das infraestruturas locais (+)
  - Destruição de património (-)
  
- Social/Cultural
  - Fortalecimento dos valores regionais (+)
  - Mudanças estruturais na comunidade (-)
  
- Psicológico
  - Aumento do orgulho local (+)
  - Choque cultural (-)
  
- Político/Administrativo
  - Reconhecimento internacional da região e seus valores aprimorado (+)
  - Exploração económica da população para satisfazer ambições políticas (-)

Para Horne (2007), apesar da dificuldade de serem previstos, os fatores culturais, económicos, sociais, desportivos, ambientais e políticos são a maior atração dos eventos, influenciando significativamente as regiões onde ocorrem. No entanto, as estimativas feitas fogem muito da realidade do seu verdadeiro impacto, principalmente ao nível social e económico.

Sanz (2003) explica que, em consequência do alto nível de representação social presente nos eventos desportivos e da forte presença dos *media*, são gerados lucros económicos e reconhecimento local.

A organização de grandes eventos, poderá levar não só à construção de novas infraestruturas para o desporto e novos acessos para os transportes, como também a reestruturações no governo e a planos estratégicos de desenvolvimento (Muller & Gaffney, 2018). Assim, para muitas cidades, ser a sede de um grande evento constitui o maior empreendimento para o desenvolvimento urbano.

Do mesmo modo, Ren (2017) considera os eventos de desporto desempenham um papel fulcral na promoção económica de uma cidade. Uma vez que, um grande número de turistas entrará na cidade durante o evento e, inevitavelmente, aumentará a procura de estadia, alimentação, transporte e cultura, resultando em receita para os vários tipos de indústria. Assim, parte destes lucros terão um efeito multiplicador, formando uma cadeia de fluxos de capital que contribuirá para a receita económica da cidade.

Musgrave e Raj (2009) analisaram os impactos sociais, ambientais e económicos provenientes dos eventos e levantaram as consequências ilustradas na figura seguinte (figura 17).

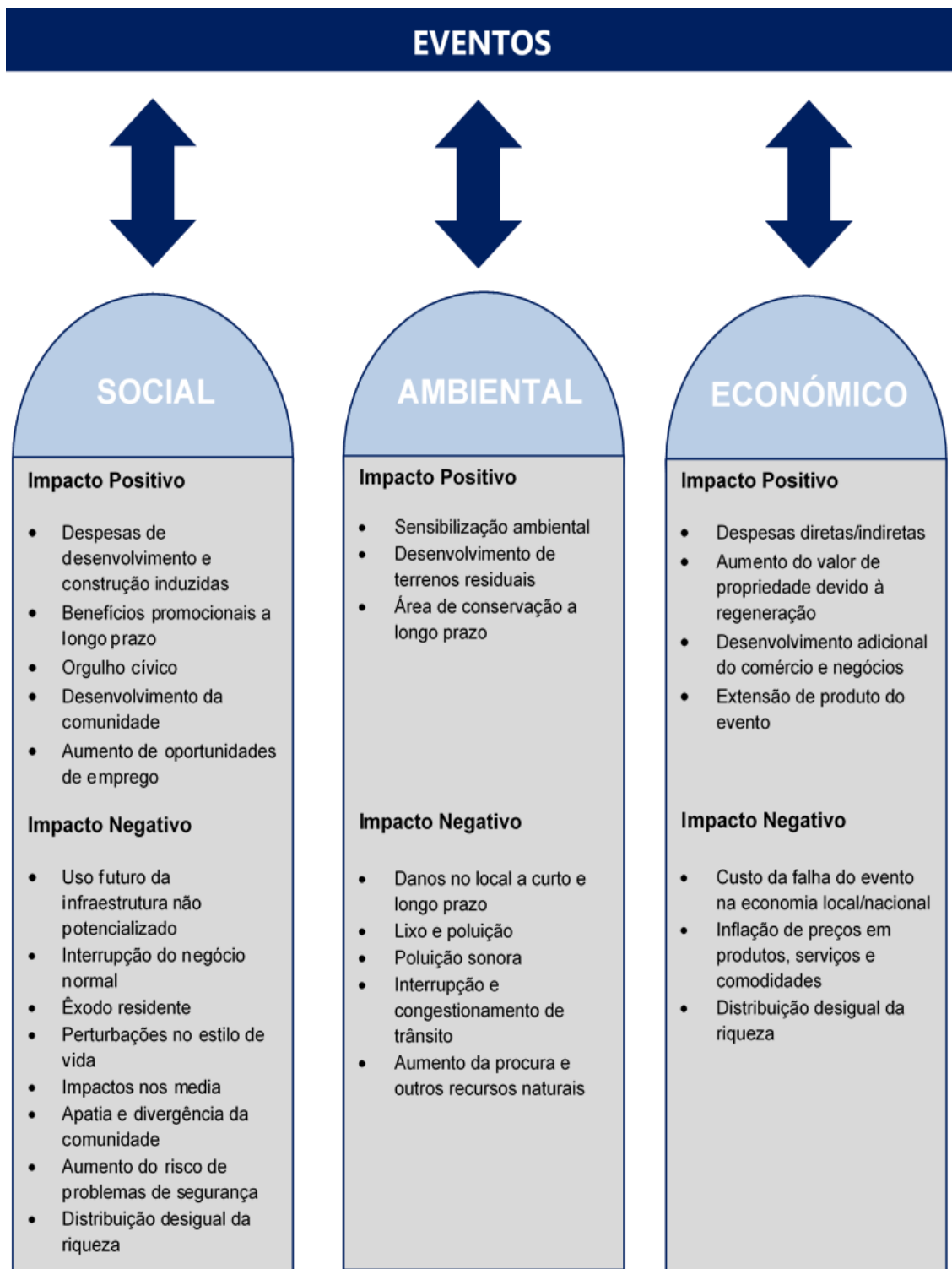


**Figura 17:** Impactos dos Eventos (Adapt. Musgrave & Raj 2009)

Com o intuito de promover os impactos ambientais positivos e diminuir os negativos, Getz (2012), sugere as seguintes estratégias:

- Impacto de Deslocações:
  - Recorrer a soluções de transportes em massa;
  - Concentrar vários eventos num local;
  - Enfatizar os eventos de pequena escala.
  
- Investimento em Infraestruturas e Instalações:
  - Evitar áreas sensíveis;
  - Criar um padrão de instalação;
  - Implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
  
- Atividades:
  - Práticas ecológicas;
  - Limpeza após fim do evento;
  - Instrução de visitantes.

A sustentabilidade desempenha um papel crítico em todos os aspetos da vida humana. Deste modo, todos os eventos desportivos deveriam ser organizados de forma sustentável, prevenindo os impactos negativos e elevando os positivos.



## **5. Realização da Prática Profissional**



Este capítulo pretende definir e descrever, de forma detalhada, as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio.

## **5.1. Planeamento dos Eventos das Quatro Modalidades Desportivas**

O estágio realizado incidiu fundamentalmente no planeamento e organização de eventos de desporto, nacionais e internacionais, das equipas seniores de Andebol, Basquetebol e Hóquei em Patins e da equipa de Sub 19 de Futebol, do Futebol Clube do Porto.

Uma vez que este tipo de eventos reclama necessidades específicas e rigorosas, o estudante teve de realizar um estudo aprofundado das diversas modalidades, desde a sua legislação até aos seus procedimentos característicos de organização.

Desta forma, o mestrando iniciou o estágio com a Análise dos Regulamentos de cada uma das competições em que iria participar, porque só conhecendo as normas e diretrizes das respetivas Federações, nacionais e internacionais, é que se pode cumprir com o que é necessário para as diversas fases do evento.

A Elaboração e Atualização de Documentos informativos e de consulta representou também uma das atividades essenciais para a organização dos eventos, nomeadamente, a Agenda Desportiva, *Deadlines* e Sorteios, Informação Estádios e Pavilhões, Unidades Hoteleiras e Restauração, Síntese de Regulamentos e Resultados, Assistências e Transmissões.

Assim como a Definição de Calendários, fulcral para a calendarização das provas, utilizando as funcionalidades do Portal de Calendários e Gestão de Espaços.

Mais tarde, o mestrando procedeu à Organização de Jogos, quer na condição de visitante, quer na condição de visitado, intervindo nos diversos procedimentos necessários e específicos de cada modalidade.

E por fim, a Realização do Evento, o momento de concretização em que o estudante esteve presente em dias de jogos e experienciou as várias atividades

do Técnico de Planeamento no que respeita à Zona Técnica, ao Terreno de Jogo, à Bilhética e aos Parques das Instalações.

### **5.1.1. Análise de Regulamentos**

A capacidade de adaptação é sem dúvida uma competência de extrema importância na intervenção de um gestor de desporto, especialmente quando este opera em várias modalidades, com inúmeros escalões e competições diversificadas. Assim, o conhecimento aprofundado da regulamentação, característica da atividade desportiva, revela-se essencial para o gestor, de maneira a que este atue em cada ambiente distinto de forma congruente e distribua a informação adequada pelas diferentes áreas.

Tal como Carvalho et al. (2012) afirmam, é devido à regulamentação existente no mundo desportivo que se utilizam os mesmos códigos e se interage em diferentes competições ou encontros sem necessidade de interpretes, a não ser os árbitros ou juizes específicos de cada modalidade.

Em complemento a esta atividade e para uma melhor compreensão dos protocolos a respeitar, foram elaboradas visitas às diferentes instalações de desporto utilizadas pelo clube.

De seguida, apesar do estudante estagiário ter analisado praticamente todos os regulamentos e protocolos das diversas modalidades e competições, serão apenas enumerados os pontos mais relevantes das que o estudante esteve presente em dia de jogo e relacionados ao DPOD.

#### **5.1.1.1. Andebol**

Relativamente à modalidade de Andebol, foram analisados os regulamentos das competições em que o estudante esteve presente em dia de jogo, sendo estas o Campeonato Placard Andebol 1 e VELUX EHF (*European Handball Federation*) *Champions League*.

## **Campeonato Placard Andebol 1**

De modo a identificar os pontos mais pertinentes relativos ao Campeonato Placard Andebol 1, foi analisado o Regulamento do Campeonato Nacional de Seniores Masculinos de 1ª Divisão referente à época 2019/2020 (Federação de Andebol de Portugal, 2019).

O Modelo Competitivo (artigo 3.º), desta competição divide-se em duas fases. Na 1ª Fase, os clubes formam uma zona única e jogam no sistema todos contra todos a duas voltas. Em função da classificação nesta fase, os clubes que se encontram nos primeiros seis classificados ficam apurados para a Fase Final, enquanto as restantes oito equipas vão para o Grupo B.

Na segunda fase, a Fase Final, os clubes classificados do primeiro ao sexto lugar, jogam entre si a duas voltas, partindo com 50% dos pontos alcançados na 1ª Fase (os arredondamentos são feitos para cima quando o valor for igual ou superior a 0,50 e para baixo quando for inferior a 0,50).

A partir dos resultados do Grupo A, fica estabelecida a classificação dos primeiros seis classificados, conquistando o primeiro classificado o título de Campeão Nacional.

No que diz respeito ao Horário dos Jogos (artigo 4.º), exceto no caso de acordo expresso entre os clubes intervenientes em cada jogo, a marcação de jogos é feita pela federação, tendo em conta os interesses das Seleções Nacionais, da participação nas Competições Europeias de Clubes e as transmissões televisivas, sendo o clube visitado responsável por marcar os horários de começo dos jogos, respeitando os horários indicados: sábados, domingos e feriados, das 15h00 às 21h00 e dias da semana, das 19h30 às 21h30.

Na última jornada de qualquer fase, os jogos devem ser disputados à mesma hora, exceto no caso de salvaguarda de interesses decorrentes de transmissões televisivas. Além disso, em casos excecionais e devidamente fundamentados, os jogos da última jornada podem disputar-se em horário diferente desde que não interfiram com interesses classificativos de outros clubes.

Os jogos coincidentes com as Competições Europeias são marcados, obrigatoriamente, para as quarta-feira anterior ou posterior aos referidos jogos, podendo ser consideradas outras alternativas no caso de acordo entre os clubes e a federação.

A marcação dos jogos tem de ser feita até 7 dias após o sorteio de cada eliminatória, pois, o não cumprimento deste prazo implica a marcação pela federação do dia e hora do jogo.

De acordo com o artigo 5.º, alusivo à Organização, Entrada, Regras de Acesso e Condições de Segurança nos Recintos de Jogos, todos os jogos são realizados com entradas pagas e os bilhetes poderão ter um custo máximo de 15 euros.

O clube visitante tem direito a 10% dos bilhetes emitidos, tendo este que efetuar o respetivo pedido de bilhetes ao clube organizador, até três dias antes (prazo contínuo) da data da realização do jogo, dando conhecimento do mesmo à federação.

A entrada de livres trânsito, entidades e órgãos de comunicação social, será efetivada de acordo com a implementação do sistema de creditações que é da responsabilidade do clube visitado, devendo ser emitidas creditações nos jogos para:

- Equipas;
- Imprensa e Fotógrafos;
- Manutenção;
- Delegados e Quadros de Arbitragem;
- Apoio Médico e Segurança;
- 20 Convites para o Clube visitante;

Posto isto, só poderão aceder ao recinto de jogo as pessoas com a respetiva creditação.

Os Coordenadores de Segurança/Diretores de Campo (artigo 6.º), são as pessoas a quem cumpre zelar pelo bom funcionamento dos jogos de Andebol na área desportiva e, não tendo qualquer incumbência ao nível disciplinar, constituem o primeiro elemento de resolução dos problemas desportivos. Estes asseguram nos recintos desportivos onde exercem funções, o acolhimento e

despedida dos jogadores, árbitros e delegados e observadores aos jogos, prestando auxílio para os eventuais problemas desportivos que ocorram nos jogos, entre outros, relativos às instalações, balizas, eletricidade, assistência médica, etc.

Todos os clubes têm, obrigatoriamente, de indicar um Coordenador de Segurança/Diretor de Campo que será responsável, em cada jogo, por receber a equipa de arbitragem, os clubes, o delegado da federação e ou o observador, mantendo-se disponível para qualquer contacto no decorrer do jogo, bem como de despedir-se da equipa de arbitragem, dos clubes, do delegado da federação e ou o observador, mantendo-se disponível para qualquer contacto até ao abandono da instalação, não devendo entrar no balneário da equipa de arbitragem.

O Coordenador de Segurança/Diretor de Campo tem de ser indicado no momento do pedido de Homologação do Campo, e tem de acompanhar o elemento que efetuar a vistoria do recinto.

Relativamente à Comunicação Social (artigo 10.º), o clube visitado deverão ter um papel ativo junto da imprensa, devendo nomear um responsável pela comunicação.

A zona mista, deverá ser estabelecida numa localização perto dos balneários e da sala de imprensa, com acesso reservado aos órgãos de comunicação social e pessoas da organização, federação e seus parceiros de *marketing*.

Todas as entrevistas deverão ser efetuadas em frente ao painel de *flash-interview* com *design* da federação. A sala de conferência de imprensa deverá estar disponível 2 horas antes e depois de cada jogo e esta deve ocorrer, no máximo, 15 minutos após o final do jogo.

Respeitando o Protocolo de Jogo (artigo 13.º), os balneários devem estar disponíveis 60 minutos antes da hora marcada para o início de jogo e o recinto de jogo deve estar em condições de utilização 45 minutos antes.

A animação durante o jogo é obrigatória e será efetuada pelo *speaker* que usará as interrupções do mesmo para colocar música ou outros efeitos sonoros ou visuais.

## VELUX EHF Champions League

Esta competição apresenta-se como uma das mais complexas em termos organizativos. Para a sua melhor compreensão, foi analisado o Regulamento Oficial da VELUX EHF *Champions League* referente à época 2019/2020 (European Handball Federation, 2019).

O modelo competitivo (ponto 5 do Capítulo I e ponto 2.9 do Capítulo II) desta competição difere bastante da estudada anteriormente, visto que, esta compreende uma Fase de Qualificação, a Fase de Grupos, onde se encontram os Grupos A, B, C e D, a Fase dos Últimos 16, os Quartos de Final e por fim a *Final Four*.

Após a Fase de Grupos, as fases que antecedem a *Final Four*, são jogadas a duas mãos, sendo que nos Quartos de Final, os jogos só poderão ser jogados ao sábado e domingo. Por fim, é realizada a *Final Four*, dividida em dois dias, o dia da Semifinal e o dia da Final, para definir o clube Campeão.

Segundo o ponto 1 do Capítulo III, os jogos apenas poderão ocorrer em instalações de desporto aprovadas pela EHF. O clube visitado deve garantir pelo menos uma hora de treino, no dia anterior ao jogo, na sua instalação e, caso esta não esteja disponível, deverá disponibilizar um recinto nas imediações (ponto 2.3, Capítulo III).

O piso do pavilhão deve ser alterado para o piso azul lagoa e preto, oficial da EHF, de maneira a uniformizar todos os recintos desportivos, sendo da responsabilidade do clube visitado o seu aluguer ou compra, a sua manutenção e a sua montagem e remoção (ponto 4, Capítulo III).

De acordo com a informação presente no ponto 2 do Capítulo IV, a emissão dos bilhetes e o sistema de acreditação são da competência do clube, este é responsável por entregar as devidas credencias à comitiva da equipa adversária, aos órgãos de comunicação social, aos patrocinadores e oficiais, bem como aos elementos do clube que irão estar em funções no dia de jogo. Apenas as pessoas devidamente identificadas poderão aceder às diversas zonas do recinto desportivo.

Tal como acontece no Campeonato Placard Andebol 1, o clube visitado deverá ceder 10% dos bilhetes emitidos, no entanto, pelos menos dez destes

devem dar acesso à zona VIP e todos deverão ser requisitados, pelo clube visitante, com pelo menos dez dias de antecedência à data do jogo.

De acordo com o ponto 3 do Capítulo IV, é da responsabilidade do clube visitante organizar e efetuar o pagamento das passagens aéreas passa a sua comitiva, tendo a obrigatoriedade de informar a EHF e o clube visitado do seu plano de viagem (antecedência mínima de quatro dias antes da chegada). Contudo, é dever do clube local garantir o transporte da equipa adversária em terreno nacional, utilizando um autocarro de pelo menos quarenta lugares para os diferentes percursos e o transporte dos oficiais da EHF, em veículos separados e apropriados (estes veículos devem estar identificados com os autocolantes magnéticos oficiais). Todas as despesas de transporte e estadia dos oficiais e representantes da EHF ficam a cargo do clube visitado (ponto 4, Capítulo IV).

Relativamente ao *staff* organizacional (ponto 5, Capítulo IV), a equipa visitada deverá assegurar os seguintes recursos, definidos pela EHF:

- Receção da equipa adversária;
- Receção dos Oficiais da EHF (árbitros, delegados, representantes);
- Piso e os Procedimentos em protocolo;
- Segurança;
- Órgãos de comunicação social;
- Estatística;
- *Marketing*;
- Bilhética e Acreditação.

Deve ainda garantir a presença dos seguintes elementos:

- *Speaker*;
- Cronometrista e Marcador;
- Assistentes de estatística;
- Limpeza do piso;
- Fotógrafos;

- Elementos para integrar nas cerimónias de abertura e encerramento;
- Elementos técnicos de apoio;
- Elementos responsáveis pela publicidade e montagem do piso;
- Equipa de segurança;
- Equipa médica;
- Mascote (conforme disponibilidade)

As pessoas responsáveis devem preparar cuidadosamente o evento e estar no local durante o mesmo, participando nas reuniões acerca dos tópicos pelos quais estão incumbidos.

Os clubes estão ainda encarregues por eleger um elemento responsável pela receção dos árbitros, delegados e oficiais da EHF. O responsável deverá recebê-los no aeroporto e garantir o transporte destes para o hotel. Posteriormente, acompanhará estes elementos para a reunião técnica e mais tarde até ao local do jogo.

Durante todo o evento, devem existir pelo menos duas pessoas disponíveis para qualquer problema ou incidente técnico.

Ainda neste ponto do regulamento analisado, a presença de um *speaker* para realizar a apresentação e a animação no decorrer do jogo, é obrigatória. Este, apresentará todas as equipas (visitada, visitante e arbitragem) e, além de procurar o bom ambiente da partida, deve estar familiarizado com os protocolos de emergência.

No que diz respeito à segurança (ponto 6, Capítulo IV), todas as medidas devem ser enquadradas com as pessoas encarregadas destes serviços e com o delegado da EHF. O clube visitado deve assegurar um ambiente desportivo seguro antes, durante e depois do jogo, o mesmo será responsabilizado caso ocorram quaisquer tipos de incidentes.

Uma das novidades da edição deste ano surge no ponto 1.4 do Capítulo V, ao mencionar que a conferência de imprensa pode ser feita na linguagem da equipa visitada e, esta deve ser transmitida em direto numa das redes sociais do clube. A sua realização, igualmente aos anos anteriores, deverá ocorrer nos quinze minutos seguintes ao término do jogo.

Relativamente aos procedimentos e protocolos, a reunião técnica (ponto 2, Capítulo X), deve ser organizada numa sala das instalações onde vai ocorrer o jogo. Esta reunião será conduzida pelo Delegado da EHF, estando ainda presentes os responsáveis de cada equipa e um elemento designado pelo clube para a organização do jogo. Além de serem aprovados os jogadores utilizados por cada equipa (máximo dezasseis) e os seus oficiais (máximo quatro), serão também analisados e aprovados os equipamentos utilizados, os protocolos de entrada e saída e os procedimentos de segurança.

As equipas devem respeitar e cumprir rigorosamente os horários definidos na reunião técnica, de maneira a que a cerimónia de abertura se desenrole conforme o previsto e o jogo comece à hora indicada. Tanto a cerimónia de abertura como a de fecho do jogo, devem respeitar os vários procedimentos estabelecidos pela EHF e cumprir os *timings* acertados (ponto 5, Capítulo X).

No que concerne ao *antidoping* (ponto 1 e ponto 2 do Capítulo XIV), este poderá ocorrer em qualquer altura do evento. As instalações de desporto do clube visitado devem conter uma sala para este efeito, onde devem conter todos os equipamentos e necessidades definidos pela entidade organizadora do evento.

#### **5.1.1.2. Basquetebol**

Nesta modalidade, o estudante apenas atuou diretamente no Campeonato Liga Placard, nome da competição do principal escalão de Basquetebol nacional.

#### **Campeonato Liga Placard**

De seguida serão abordados os pontos mais relevantes do Regulamento de Provas da Federação Portuguesa de Basquetebol (2019) e das Normas da LPB (Liga Portuguesa de Basquetebol) (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2015).

De acordo com o artigo 15.º do Regulamento de Provas da Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), o modelo competitivo compreende duas fases: Fase Regular e *Play-off/Play-out*.

Na Fase Regular, os clubes disputarão, por pontos, em “*poule*” a duas voltas, com jornadas simples, e duplas se necessário, em fim-de-semana e/ou feriados ou ainda à sexta-feira à noite, classificando do 1º ao 14º lugar.

Na Fase Final/*Play-off*, participam os 8 primeiros classificados da Fase Regular, os quais disputarão o *Play-off* sendo ordenados de acordo com a classificação obtida. O clube vencedor da Final do *Play-off*, ser-lhe-á atribuído o título de Campeão Nacional.,

Na Fase Final/*Play-out*, participam as restantes equipas abaixo da posição oito do quadro classificativo, sendo que as últimas duas classificadas da Fase Regular, são despromovidas para a divisão inferior.

No que diz respeito ao calendário da competição e horários de jogos, segundo o artigo 19.º das Normas da LPB, estes serão estabelecidos pela FPB e, caso sejam pretendidas alterações, esta devem ser aprovadas pela mesma. Os jogos serão realizados nos seguintes horários:

- Domingos e feriados nacionais: entre as 15h00 e as 19h00 locais;
- Sábados: entre as 15h00 e as 21h00 locais;
- Dias úteis: entre as 19h00 e as 21h00 locais.

Os recintos onde se realizam os jogos, deverão respeitar as normas estabelecidas pela Federação Portuguesa de Basquetebol (artigo 20.º, Normas da LPB). As tabelas utilizadas devem ser aprovadas pela FPB e todos os recintos devem ter uma de reserva para substituição em caso de quebra (artigo 23.º).

Segundo o artigo 30.º da Normas da LPB, cada equipa deverá apresentar pelo menos um elemento com formação em primeiros socorros e uma maca. O ponto 2 deste artigo, refere ainda que deverá estar presente uma ambulância e um elemento habilitado a prestar suporte básico de vida, na impossibilidade de cumprir com o disposto no ponto anterior.

De mesmo modo, é também necessária a presença de um elemento encarregue pela limpeza do piso (artigo 48.º, Normas da LPB).

Segundo o artigo 42.º das Normas da LPB, o clube visitante poderá solicitar com setes dias de antecedência do encontro, três dias no *Play-off*, um número de lugares equivalente a 20% da lotação do pavilhão. O valor dos

bilhetes será definido pelo clube, mas a Federação deverá aprovar o valor estabelecido (artigo 43.º, Normas da LPB).

A equipa visitada deverá dispor na mesa de jogo de um computador, impressora, “modem” e leitor de cartões, de acordo com as características técnicas emitidas pela FPB. Este material deverá estar operacional uma hora antes do início do jogo e em permanente conexão à internet. É ainda responsabilidade da equipa visitada facultar a estatística da partida à equipa visitante, aos órgãos de comunicação social presentes e ao Comissário da FPB, no final de cada período e no final do jogo (artigo 56.º, Normas da LPB).

Relativamente aos órgãos de comunicação social (artigo 31.º e 32.º, Normas da LPB), os clubes devem ter uma sala reservada com mesas e cadeiras. As instalações para os meios de comunicação devem estar abertas nos dias de jogos, uma hora antes do início dos mesmos e até duas horas depois do seu final. No recinto desportivo, junto ao campo, deverá ainda existir uma zona reservada aos órgãos de comunicação, com condições para o trabalho que estejam a desempenhar.

No que concerne à equipa visitante e à equipa de arbitragem, estes têm direito a três lugares de estacionamento, dois para as viaturas dos juízes e um para o autocarro da equipa visitante. Os seus balneários deverão estar disponíveis e em condições de serem utilizados, pelo menos uma hora e meia antes da hora prevista para o início do jogo (artigo 58.º, Normas da LPB). Neste artigo, é também mencionado o protocolo de jogo, obrigando à apresentação das equipas nos seis minutos anteriores à hora prevista para o início do encontro.

Os clubes são responsáveis pela animação no campo durante as interrupções, não podendo esta perturbar o bom desenrolar do jogo (artigo 49.º, Normas da LPB).

De acordo com o artigo 17.º das Normas da LPB, apenas poderão permanecer no terreno de jogo e sentar-se no banco de cada equipa para além dos jogadores que figurem no boletim de jogo, até um máximo de sete pessoas, devidamente inscritas.

Relativamente à transmissão televisiva, todos os clubes participantes na competição autorizam expressamente a transmissão televisiva dos jogos em que intervêm. Todos os direitos de transmissão são cedidos à FPB, negociando esta livremente com os operadores do setor. A mesma poderá ainda alterar o dia e

hora do jogo em caso de transmissão televisiva, de acordo com o regime de horário previsto nos acordos celebrados com as estações televisivas (artigo 54.º, Normas da LPB).

Segundo o artigo 41.º das Normas da LPB, referente ao ordenamento da publicidade, apenas é permitida a inserção de publicidade estática nas áreas estipuladas pela FPB.

Nos jogos televisionados em direto pela televisão, é obrigação expressa dos treinadores principais das duas equipas comparecer em local especialmente preparado para o efeito, logo após o término do encontro. Estes, devem estar à disposição dos órgãos de comunicação social quinze minutos depois do fim do jogo, sempre que solicitado, para a realização de uma conferência de imprensa (artigo 53.º, Normas da LPB).

#### **5.1.1.3. Futebol**

Na modalidade de Futebol, foram analisados os regulamentos das competições em que a equipa de Sub 19 participou, sendo estas o Campeonato Nacional da I Divisão de Sub 19 e a UEFA *Youth League*.

#### **Campeonato Nacional da I Divisão de Sub 19**

De seguida serão abordados alguns dos pontos principais do Campeonato Nacional da I Divisão de Sub 19, ao abrigo do seu regulamento para a época de 2019/2020 (Federação Portuguesa de Futebol, 2019).

Como é possível observar no artigo 9.º, este campeonato é disputado por vinte e quatro clubes.

Todos os clubes participantes devem indicar o recinto no qual realizam os jogos desta prova até três dias antes da realização do sorteio da competição (artigo 10.º).

Relativamente ao formato da competição (artigo 11.º), esta divide-se em duas fases. Na Primeira Fase, os vinte e quatro clubes são divididos em duas séries, Série Norte e Série Sul, cada uma composta por doze clubes. Em cada

série, os clubes irão defrontar-se duas vezes e por pontos, na qualidade de visitante e visitado.

Enquanto os quatro clubes melhor classificados de cada série se qualificam para a Segunda Fase – Apuramento do Campeão, os restantes mantêm-se nas respetivas séries, jogando a Segunda Fase – Séries de Manutenção/Descida. Depois de jogarem dentro dos mesmos moldes da Primeira Fase, o clube melhor classificado da Segunda Fase – Apuramento do Campeão conquista o título de Campeão Nacional e os três clubes últimos classificados de cada uma das séries da Segunda Fase – Séries de Manutenção/Descida descem ao Campeonato Nacional da II Divisão.

No que diz respeito ao calendário da época desportiva (artigo 13.º), a direção da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) estabelece as datas das provas oficiais conforme o calendário de jogos internacionais a realizar durante a época desportiva.

A data, a hora e o local de realização dos jogos são divulgados através do Comunicado Oficial, sendo que os jogos das últimas duas jornadas de cada Fase do campeonato devem ser realizados no mesmo dia e hora por todos os clubes (artigo 14.º).

Segundo o artigo 15.º, qualquer pedido de alteração de data ou hora de um jogo deve dar entrada na FPF com quinze dias de antecedência relativamente à data calendarizada.

No que toca aos requisitos dos estádios (artigo 15.º), estes devem demonstrar-se adequados ao uso previsto e satisfazer os seguintes pontos:

- Proporcionar as melhores condições de segurança;
- Facilitar a intervenção dos meios de socorro e ter áreas destinadas ao mesmo propósito;
- Possuir um local para os órgãos de comunicação social e para a filmagem técnica dos representantes dos clubes visitantes;
- Possuir condições de captação e transmissão de imagens e sons para os jogos objeto de transmissão televisiva;
- Balneários para vinte praticantes desportivos;
- Balneário para a equipa de arbitragem;

- Locais de estacionamento para os diferentes intervenientes do jogo (árbitros, equipa visitante, delegados e observadores, forças de segurança).

De acordo com o artigo 29.º, a acreditação para os jogos é feita pelos clubes promotores.

Os clubes visitados definem para cada estádio a Zona Técnica, tendo esta de incluir pelos menos uma zona situada entre as linhas exteriores do terreno de jogo e a área de ligação entre o terreno de jogo e os balneários, uma zona de corredores de acesso ao terreno de jogo e aos balneários, os balneários dos clubes e equipa de arbitragem, a sala de antidopagem e área técnica (artigo 31.º).

O acesso e permanência na Zona Técnica é restrito e conforme a acreditação conferida, estando apenas confinada a elementos a delegados da FPF, delegados dos clubes participantes, médicos, treinadores, jogadores, coordenador de segurança, a agentes de segurança, aos apanha-bolas, entre outros (artigo 32.º).

O balneário da equipa visitante deve estar disponível com a antecedência mínima de noventa minutos antes do início do jogo (artigo 33.º).

Em relação à rega do relvado (artigo 39.º), o clube visitado pode efetuar a rega do relvado de forma uniforme até uma hora antes do início do jogo. Contudo, os dois clubes participantes podem acordar que o relvado seja também regado cinco minutos antes do início do jogo, após o período de aquecimento, e cinco minutos no período de intervalo.

Nos jogos desta prova, o clube visitado tem a obrigação de assegurar a presença de seis apanha-bolas, salvo se a equipa de arbitragem dispensar a sua presença (artigo 40.º).

Tal como é mencionado no artigo 41.º, cada clube deve indicar, para cada jogo, um Delegado. Normalmente o Delegado é um colaborador ou um funcionário do clube e este deve comparecer ao jogo com setenta e cinco minutos de antecedência. Este, irá colaborar com o Delegado da FPF e deve garantir o correto comportamento entre todos, controlar os acessos à Zona Técnica, apresentar a ficha técnica à equipa de arbitragem com uma hora de antecedência, entre outros.

A FPF pode nomear delegados para os jogos deste campeonato, competindo a estes zelar pela observância das normas previstas do regulamento (artigo 42.º).

Relativamente à composição do banco de suplentes (artigo 46.º), este deve ser composto pelo Delegado ao jogo, um treinador principal, um treinador adjunto, um treinador estagiário (caso exista), um médico, um enfermeiro, massagista ou fisioterapeuta e os sete jogadores suplentes. No entanto, todos os elementos que se encontrem no banco, à exceção dos jogadores, devem estar com a braçadeira que identifica a sua função.

No que concerne à atividade dos órgãos de comunicação social (artigo 62.º), sempre que os jogos forem transmitidos em direto ou se solicitado pela FPF, é realizada a *flash interview*. Esta deve iniciar nos dez minutos seguintes ao final do jogo e realizar-se fora do terreno de jogo. Após terminar a *flash interview*, nos vinte minutos seguintes ao final do jogo deve iniciar-se a conferência de imprensa.

Todos os encargos com deslocações são suportados pelos clubes, excetuando-se as viagens de e para as Regiões Autónomas que obedeçam à regulamentação financeira emitida pela FPF (artigo 69.º).

Em todos os jogos deste campeonato, os clubes visitados são obrigados a emitir bilhetes destinados para venda ao público em geral (artigo 74.º).

## **UEFA Youth League**

Além da normal participação no campeonato nacional, a equipa de sub 19 participou também na UEFA *Youth League*, sendo a atual detentora do título europeu. De seguida serão descritos alguns pontos importantes do Regulamento da UEFA *Youth League* referente à época 2019/2020 (Union of European Football Associations, 2019).

A entrada para a prova é aberta a sessenta e quatro equipas (artigo 3.º). As trinta e duas equipas dos clubes que se qualificam para a fase de grupos da Liga dos Campeões, mais as equipas campeãs nacionais dos trinta e dois melhores campeonatos (*ranking* UEFA).

De acordo com o artigo 13, referente ao modelo competitivo, esta competição divide-se em duas fases distintas.

A primeira fase, dividida em dois percursos, onde o primeiro vai de encontro aos jogos da fase de grupos Liga dos Campeões e o segundo compreende duas rondas, através de sorteio, entre os clubes que se apuraram através da conquista do campeonato nacional.

A segunda fase, com as vinte e quatro equipas resultantes, é dividida em cinco eliminatórias de um jogo, sendo a primeira a ronda eliminatória dos play-offs, onde se defrontam as oito equipas resultantes do apuramento através do campeonato nacional contra as equipas classificadas em segundo lugar nos grupos da Liga dos Campeões, resultando apenas dezasseis equipas. As eliminatórias seguintes já são conhecidas no mundo das competições, como a ronda dos dezasseis, os quartos de final, as meias finais e a final.

A final será jogada em recinto neutro, normalmente o mesmo recinto utilizado para as meias finais (artigo 18).

Conforme o descrito no artigo 8.º, o *doping* é proibido e é considerado uma ofensa punível. A UEFA poderá testa qualquer jogador a qualquer momento.

Todos os jogos da competição são jogados de acordo com o calendário emitido pela UEFA. Esta tem o direito de decidir a data das meias finais e finais, como também a data e hora dos jogos com transmissão televisiva ou qualquer outra data de jogo, se as circunstâncias o exigirem (artigo 20.º).

Ainda no mesmo artigo, na segunda fase da competição, todas as rondas, com exceção da meia final e final, são jogadas à terça ou quarta-feira.

Excluindo os jogos com transmissão televisiva, os clubes visitados podem decidir a hora do encontro em conjunto com a equipa adversária (artigo 21.º). Segundo o artigo 25.º, os estádios utilizados nesta competição devem obedecer aos critérios estruturais definidos no Regulamento de Estádios da UEFA.

O clube visitado deve preparar uma instalação para um treino de adaptação da equipa adversária. No entanto, não é obrigatório que este recinto seja o mesmo onde se vai realizar o jogo, desde que se localize nas suas imediações (artigo 30.º).

Relativamente à rega do relvado (artigo 26.º), esta deve ser realizada em toda a área do terreno de jogo e deve terminar uma hora antes do início do

encontro. Contudo, mediante a decisão do clube visitado, esta também poderá ser efetuada entre os dez e os cinco minutos anteriores ao início do jogo e durante o intervalo, num máximo de cinco minutos.

No que concerne a equipamentos utilizados no decurso do jogo, o uso do painel de substituição frente e verso (preferencialmente eletrónico) é obrigatório, do mesmo modo que o quadro central da UEFA Youth League deve ser instalado em todos os jogos da competição (artigo 29.º).

A colocação da bandeira da UEFA e da bandeira “respeito” constituem um dos protocolos realizados em todos os jogos da prova (artigo 33.º).

Em relação à constituição do banco das equipas, este pode ter sete elementos da equipa técnica, onde um deles tem de obrigatoriamente ser um médico e sete jogadores suplentes, num total de catorze pessoas. Contudo, todos tem de estar inscritos na ficha de jogo, onde é possível encontrar as respetivas identificações e funções (artigo 34.º).

Segundo o artigo 49.º, a UEFA é a proprietária exclusiva, legal absoluta e beneficiante dos direitos comerciais.

Não é permitida a presença de nenhum órgão de comunicação social no terreno do jogo ou área entre os limites do campo e espetadores (artigo 50.º).

De acordo com o artigo 51.º, a *flash interview* é realizada imediatamente após o fim do encontro.

#### **5.1.1.4. Hóquei em Patins**

No que diz respeito à modalidade de Hóquei em Patins, o estudante analisou os regulamentos relativos ao Campeonato Nacional da 1ª Divisão e à *Rink-Hockey Euroleague*.

#### **Campeonato Nacional da 1ª Divisão**

Em relação às imposições exigidas no principal escalão da modalidade de Hóquei em Patins, foi analisado o Regulamento Geral do Hóquei em Patins de 2019 (Federação de Patinagem de Portugal, 2019).

Os jogos desta prova são disputados por catorze clubes em recinto coberto, sendo os jogos realizados preferencialmente às sextas-feiras, sábados,

domingos e feriados nacionais, sem a utilização dos dias de Natal, de Ano Novo e de Páscoa. O campeonato será discutido a duas voltas, todos contra todos, e a respetiva classificação é efetuada por ordem decrescente do número de pontos conquistados por cada clube. Em cada época desportiva, ao primeiro classificado desta competição é atribuído o título de Campeão Nacional da Primeira Divisão de Seniores Masculinos (artigo 49.º).

Todos os jogos devem iniciar à hora marcada no respetivo calendário de jogos ou, em caso de adiamento ou antecipação, à hora para que foram autorizados pela Entidade Organizadora (artigo 76.º). No entanto, em caso de necessidade, os árbitros poderão conceder uma tolerância de quinze minutos para o começo do jogo.

Tal como nas competições abordadas anteriormente, antes de cada época desportiva é necessária uma vistoria para a aprovação do recinto desportivo a ser utilizado pelos clubes participantes. Esta vistoria é da responsabilidade da Associação de Patinagem à qual o clube pertence, tendo o consentimento da Federação Portuguesa de Patinagem (artigo 62.º).

Segundo o artigo 36.º do Regulamento Geral do Hóquei em Patins, a entidade organizadora das competições nacionais é a Federação Portuguesa de Patinagem (FPP), podendo esta delegar e transferir as suas funções à Associação de Patinagem do local onde o jogo é realizado.

Na impossibilidade de utilizar o recinto de jogo oficial, o clube visitado tem até setenta e duas horas antes do início do jogo para indicar à entidade organizadora um recinto alternativo (artigo 63.º).

O recinto de jogo utilizado tem de dispor de todas as condições previstas no Regulamento Técnico em vigor, com especial relevância no que respeita às questões apresentadas de seguida (artigo 64.º):

- Os balneários para os árbitros e ambas as equipas devem ter as condições adequadas de higiene e segurança;
- O acesso à pista por parte dos árbitros e atletas deve evitar qualquer contacto com o público;
- A mesa de cronometragem deve dispor de quatro cadeiras e deve estar localizada em posição central, devidamente protegida do

público. Na mesa deve ainda ser colocado um computador com acesso à internet e uma impressora.

- Os bancos (ou cadeiras) destinados aos suplentes e restantes representantes inscritos no Boletim Oficial de jogo, deverão ser colocados em cada meio campo e possuir doze lugares. Nestes lugares poderão estar até cinco jogadores suplentes e até sete representantes da equipa, devidamente identificados.
- Camarotes ou lugares em posição central, assinalados adequadamente e destinados às entidades oficiais (Federação e Associações), aos dirigentes e outros representantes dos clubes da partida.
- A definição da localização, disposição, condições de segurança e número de lugares a reservar nos recintos, é da responsabilidade da Associação de Patinagem responsável pelo recinto de jogo.

De acordo com o artigo 65.º do Regulamento analisado, o clube visitado é obrigado a ter o seu recinto de jogo disponível e devidamente montado, conforme os parâmetros anteriormente apresentados, com uma antecedência de pelo menos trinta minutos relativamente à hora fixada para o início do jogo.

É também da responsabilidade da equipa visitada, não só assegurar as condições ajustadas de segurança do recinto desportivo, sem prejuízo das competências legais atribuídas às forças de segurança (artigo 68.º), como também garantir um espaço de estacionamento, nas instalações ou imediações, para a equipa de arbitragem (artigo 69.º).

Segundo o artigo 70.º, o policiamento dos recintos desportivos não é obrigatório em todos os jogos das competições de Hóquei em Patins da categoria seniores masculinos, podendo o clube visitado optar por policiamento ou contratualização de segurança privada. No entanto, nos jogos que sejam considerados de “Risco Elevado”, é obrigatório o recurso a policiamento.

Relativamente à gravação dos jogos, a equipa visitada tem a obrigação de proceder à gravação em vídeo de todos os jogos, excetuando os jogos que sejam objeto de transmissão televisiva em direto, por parte de um parceiro designado pela FPP. Aos clubes visitantes é permitida, igualmente, a

possibilidade de efetuarem gravação dos jogos em que participa naquela condição, não podendo ser impedidos de o realizar (artigo 77.º).

No que diz respeito à bilhética, os jogos das competições nacionais serão, em princípio, com entradas pagas. Contudo, é facultada a possibilidade aos clubes visitados de praticarem entradas livres nos seus jogos. No caso destes decidirem realizar os jogos com entradas pagas, o preço dos bilhetes não poderá ultrapassar o valor máximo definido pela Direção da Federação Portuguesa de Patinagem, no princípio de cada época desportiva. O clube visitante tem direito a 10% da lotação do recinto onde irá jogar, desde que requisite os bilhetes até dez dias úteis relativamente à data de realização do jogo (artigo 78.º).

De acordo com o artigo 83.º, em todos os jogos das provas oficiais da FPP, só poderão ser utilizados Boletins de Jogo de modela da FPP. É responsabilidade da equipa visitada o fornecimento e preenchimento dos Boletins Oficiais de Jogo, bem como dos utensílios necessários para a realização do jogo e o funcionamento da mesa de cronometragem.

Relativamente ao apoio médico, existe a obrigatoriedade de o clube visitado ter presente um massagista/fisioterapeuta/enfermeiro/médico, devendo este constar na ficha de jogo (artigo 85.º).

O protocolo de saudação ao público presente no recinto de jogo, é efetuado antes do início de qualquer jogo de Hóquei em Patins, contado com a participação dos árbitros e das duas equipas que vão iniciar o jogo. A saudação é apenas efetuada para um dos lados da pista, na direção onde se encontram as entidades oficiais, com a equipa visitante alinhada à direita dos árbitros e a visitada alinha à sua esquerda. Após a saudação ao público, a equipa visitante desloca-se no sentido da equipa de arbitragem e visitada para as cumprimentar e, de seguida, a equipa visitada cumprimenta a equipa de arbitragem (artigo 86.º).

### **Rink-Hockey Euroleague**

No que concerne às competições europeias de Hóquei em Patins e em particular à *Rink-Hockey Euroleague*, as exigências e os procedimentos revelam-se idênticos aos encontrados na competição nacional abordada anteriormente.

Assim, serão apenas analisados alguns pontos de maior relevância, através da análise do Regulamento da Liga Europeia (Comité Européen de Rink-Hockey, 2012).

O Comité Europeu de Hóquei em Patins (CERH), organiza todos os anos, de acordo com as regras oficiais do jogo em vigor, uma competição denominada Liga Europeia (artigo 1.º).

De acordo com o artigo 2.º deste regulamento, a participação nesta competição, é reservada para clubes afiliados da Federação da Alemanha, Espanha, França, Inglaterra, Itália, Portugal e Suíça, uma vez que são estes que possuem capacidade efetiva de organizar anualmente os seus próprios Campeonatos Nacionais.

Relativamente ao modelo competitivo (artigo 6.º), esta competição divide-se em três fases:

- Fase de Grupos;
- Quartos de Final;
- Fase Final.

Na Fase de Grupos, após o sorteio, os dezasseis clubes são divididos em quatro grupos (A, B, C e D), sendo cada grupo formado por quatro clubes. Neste sorteio, clubes da mesma Federação não poderão estar no mesmo grupo, com a exceção em caso de existirem cinco clubes da mesma Federação (dois no mesmo grupo).

As equipas defrontam-se dentro de cada grupo, a duas voltas, avançando para os Quartos de Final, apenas as duas primeiras equipas de cada grupo.

Nos Quartos de Final, cada equipa encontrará o mesmo adversário duas vezes (como visitante e como visitado), qualificando-se para a fase seguinte, a equipa que possuir maior número de golos no conjunto dos dois jogos. Contudo, se após os dois jogos, o número de golos for igual para ambas as equipas, deverá ser jogado tempo extra, de acordo com as condições estabelecidas nas regras de jogo. Por conseguinte, os clubes que vencerem os jogos dos Quartos de Final, passarão à terceira fase da prova, a Fase Final.

A Fase Final, será realizada em dois dias consecutivos e em recinto neutro. No primeiro dia serão realizados dois jogos para definir os clubes que irão estar presentes na Final e, no dia seguinte, será jogada a Final. O clube vencedor da Final, será declarado Campeão da Liga Europeia (artigo 6.º).

Segundo o artigo 10.º, todos os jogos devem ser disputados nas datas definidas pelo CERH, podendo apenas ser modificadas em casos excepcionais.

No dia anterior ao jogo, a equipa visitada deve disponibilizar o recinto para um treino de adaptação da equipa adversária de, pelo menos, uma hora (artigo 11.º).

Relativamente à arbitragem (artigo 15.º), o CERH tem o poder exclusivo de nomear árbitros internacionais neutros para os jogos desta competição, não podendo estes, em nenhuma altura, ser contestados ou substituídos se estiverem capazes de cumprir a missão que lhes foi confiada.

Também em todas as partidas da Liga Europeia, um Delegado Oficial será nomeado pelo CERH, de modo a representá-lo e de garantir o desenrolar administrativo e desportivo adequado do evento (artigo 18.º). As despesas de viagem e estadia serão suportadas pelo clube visitado, nas mesmas condições que as da equipa de arbitragem.

No que diz respeito à segurança do evento (artigo 19.º), a Federação do clube organizador é responsável pelo bom desenrolar do evento. Qualquer incidente causado pelo público ou por outro motivo, contra jogadores, oficiais árbitros ou outras personalidades relacionadas com o jogo, devem ser imediatamente repreendidos. Sanções graves poderão ser aplicadas pelo CERH, à Federação ou clube que não tomar as devidas medidas de precaução ou violar os regulamentos que possam prejudicar o andamento da competição.

De acordo com o artigo 21.º, os clubes deverão criar ou promover as condições necessárias para a transmissão televisiva, caso contrário, o clube será objeto de um procedimento perante o órgão disciplinar do CERS.

Todos os relatórios do jogo (Formulário Oficial), devem ser enviados ao CERH no final de cada partida (artigo 22.º).

O mesmo regulamento revela ainda, no artigo 23.º, que os representantes das Federações Nacionais e dos clubes participantes na Fase Final ou nas demais fases da competição, terão, não só, direito a entrar de forma gratuita nos pavilhões, como também ao acesso a um lugar VIP.

### **5.1.2. Elaboração e Atualização de Documentos**

Uma das atividades desenvolvidas durante todo o período de estágio, consistiu na elaboração e atualização de documentos informativos e de consulta, não só para o DPOD, como também para as restantes áreas da instituição e público.

De seguida, serão explicados os principais documentos em que o estudante esteve envolvido no decurso do estágio.

#### **5.1.2.1. Agenda Desportiva**

A Agenda Desportiva é fundamental para a divulgação semanal de todos os eventos desportivos do Futebol Clube do Porto. Neste documento, estão descritos os jogos de todos os escalões e competições de futebol e das restantes modalidades.

Inicialmente, o estudante acompanhou o processo de construção deste documento e, mais tarde, assumiu a sua elaboração. A criação da Agenda Desportiva constituía um processo demorado e trabalhoso devido à quantidade de informação inserida manualmente, mas, após a implementação de uma nova funcionalidade no Portal de Calendários (abordado no ponto 5.1.3.1.3.), esta passava a ser gerada automaticamente. Posto isto, restava apenas a necessidade de publicar este documento no *site* do clube, de modo a dar conhecimento dos respetivos eventos aos adeptos e acompanhantes das equipas do Futebol Clube do Porto.

Os diversos parâmetros apresentados em quadro neste documento são, por exemplo, os seguintes:

- Data (domingo – 13/10/2019)
- Modalidade (Andebol)
- Escalão (Andebol A)
- Competição (EHF *Champions League*)
- Jogo (*Veszprém* – FC Porto)
- Hora (14:00)

- Televisão (Porto Canal e FC Porto TV)
- Local (*Veszprém Aréna*)

A publicação do mesmo é feita todas as quartas-feiras, em razão de a Agenda Desportiva conter os jogos de quinta-feira da semana em que é publicada até à quarta-feira da semana seguinte.

Assim, este processo estabelecia uma das atividades semanais das quais o estudante estagiário estava encarregue (exemplo no anexo 1).

#### **5.1.2.2. Deadlines e Sorteios**

Este ficheiro, feito em simultâneo com o de Regulamentos (explicado posteriormente), consiste no levantamento e registo dos principais sorteios e datas limite a respeitar nas diferentes competições em que o clube participa.

O mesmo, revela-se essencial para o acompanhamento e o cumprimento dos diversos prazos estabelecidos pelas federações de cada modalidade. É possível encontrar estas informações nos regulamentos, comunicados e *sites* das respetivas entidades organizadores de qualquer competição e modalidade.

Mais uma vez, este documento é organizado através de um quadro, onde são encontrados, por exemplo, os seguintes filtros:

- Data (15/07/2019)
- Modalidade (Basquetebol)
- Escalão (Seniores)
- Competição (LPB e Proliga)
- Assunto (Sorteio)
- Ações (Sorteio da LPB e Proliga)
- Notas (A realizar na sede da FPB)

É um arquivo de apoio e consulta, não só importante para a época atual, como também para a preparação da época seguinte, uma vez que, mesmo que algumas datas mudem, estas deverão ser semelhantes e aproximadas.

O preenchimento destas informações constituiu uma das atividades primordiais do estudante estagiário.

### **5.1.2.3. Informação Estádios e Pavilhões**

Informações relativas a todos os pavilhões e estádios nacionais e internacionais estão presentes nestes documentos. Estes, encontram-se divididos em quatro ficheiros diferentes, de maneira a estruturar e organizar todos os dados para que, quando estes forem consultados, a sua consulta seja rápida e clara.

Aqui, são encontradas as características de todos os estádios e pavilhões nos quais as equipas do Futebol Clube do Porto jogaram ou já está definido que irão jogar.

Quando se trata de informação nacional, o documento é dividido por regiões (Norte, Centro, Sul e Ilhas) e respetivos distritos. No que diz respeito à informação internacional, esta é apenas estruturada por países, uma vez que as competições em que o FC Porto participa são concentradas na Europa.

Elementos como o nome, morada, contacto, distâncias, entre outros, são encontrados nestes documentos, seguidos de imagens das respetivas instalações de desporto (exemplo no anexo 2 e 3).

A elaboração destes documentos foi transversal a todo o estágio, uma vez que, sempre que as equipas tinham novos adversários, estes tinham de ser atualizados.

A principal função destas informações é a de consulta e rápido preenchimento do ponto relativo às instalações de desporto, encontrado no Dossier de Jogo (explicado no ponto 5.1.4.1.).

### **5.1.2.4. Unidades Hoteleiras e Restauração**

Muito semelhante aos ficheiros mencionados anteriormente, estes têm a mesma função, mas agora relativos ao ponto referente da estadia e restauração do Dossier de Jogo.

Também divididos por nível nacional ou internacional, e estruturados da mesma forma, desta vez são encontradas as características e serviços prestados pelas unidades hoteleiras e restaurantes utilizados pelas várias modalidades do clube.

Estes documentos pretendem ajudar os *team managers*, não só a identificar de forma mais rápida estas unidades e estabelecimentos, como também a estabelecer o contacto, caso surjam possíveis dúvidas ou alterações nos planos de estágio da equipa.

#### **5.1.2.5. Síntese dos Regulamentos**

À semelhança do documento de *deadlines* e sorteios, este documento de regulamentos foi uma das primeiras atividades do mestrando. Da mesma forma, os diversos regulamentos e comunicados das Federações foram analisados, sendo também atualizado este ficheiro com os artigos mais relevantes, tanto para o DPOD, como também para outras áreas do clube.

Como a maioria dos documentos considerados no presente relatório, este serve também de apoio e rápida consulta para situações de dúvida em temas específicos e de maior detalhe, evitando a leitura dos extensos regulamentos.

Neste documento, seguido dos respetivos exemplos, é possível observar os seguintes indicadores:

- Modalidade (Hóquei)
- Federação (FPP)
- Competição (Geral)
- Área da Empresa (FC Porto Operacional)
- *Tags* (FPP, Recinto de Jogo)
- Informação Completa (Indicar à entidade organizadora a um recinto alternativo na impossibilidade de utilizar o recinto oficial)
- *Timing* (Até 72 horas antes do início do 1º jogo)
- Referência (Regulamento Geral do Hóquei em Patins, Artigo 63, Ponto 2)
- Última atualização (2019/2020)

De maneira a facilitar ainda mais a sua consulta, é ainda possível, através de filtros, seleccionar apenas a modalidade, competição ou até a área da empresa a que é direccionada a legislação.

#### **5.1.2.6. Resultados, Assistências e Transmissões**

Por fim, um documento de registo de jogos com os seus correspondentes resultados, números de espetadores e canais de transmissão televisiva.

Com uma função informativa e estatística, este arquivo de consulta revela-se útil para os vários departamentos do clube. Contudo, mais tarde, com a implementação destas funções no Portal de Calendários (ponto 5.3.1), este documento perdeu alguma importância, sendo apenas utilizado por um grupo restrito de funcionários.

O estudante estagiário preenchia semanalmente o documento com todos os jogos dos principais escalões de cada modalidade e, à medida que os jogos iam acontecendo, os resultados e respetivas assistências eram por ele atualizados.

Constituía-se assim mais uma das atividades do estudante, praticamente diária, salvo os dias em que não houvesse eventos, ao longo do processo de estágio.

Todos estes documentos são direccionados para as principais modalidades do clube (futebol, andebol, basquetebol e hóquei em patins), com exceção da Agenda Desportiva que contém as restantes modalidades (bilhar, boxe, ciclismo, desporto adaptado e natação).

#### **5.1.3. Definição de Calendários**

Antes de ser abordado o processo de organização dos eventos desportivos, é fundamental analisar a fase elementar do planeamento, a calendarização das provas.

Numa fase inicial, a comunicação entre o clube e as diversas Federações é essencial, de modo a estabelecer uma versão primária do calendário para a

época desportiva. No entanto, depois de analisados os horários e normas a respeitar de cada modalidade, o DPOD expõe esta primeira versão a várias áreas do clube, como os departamentos de Desporto, Gestão de Infraestruturas, Operações e Comunicação, de maneira a ser estabelecido um calendário que vá de encontro às necessidades de todos.

É importante referir que os calendários das diferentes modalidades são definidos de acordo com o calendário desportivo de futebol, facilitando não só os acessos às instalações em dia de jogo, como também a gestão de recursos humanos comuns a todas as modalidades, principalmente dos departamentos de Operações, Gestão de Infraestruturas, Planeamento, Comercial, Marketing, Comunicação e Sistemas de Informação. Além disso, a transmissão televisiva é também um fator determinante para a definição das datas e horários dos jogos, de forma a garantir a realização do máximo de transmissões possíveis.

No que diz respeito às modalidades que utilizam o Dragão Arena, é necessária uma conjugação entre as preferências de todas as equipas e a disponibilidade da instalação, uma vez que, apesar de ser evitado, podem realizar-se até três jogos no mesmo dia.

Cada modalidade tem o seu calendário individualizado estabelecido, constituído por todas as competições em que participam, como equipa visitada ou visitante.

Depois de definidos os calendários das equipas de futebol e das modalidades principais do clube, são ainda desenvolvidos os calendários referentes às modalidades de Bilhar, Natação, Ciclismo, Boxe e Desporto Adaptado.

A constante atualização de todos os calendários é de extrema importância para a estrutura do clube, garantindo a harmonia entre todas as áreas (calendário das quatro modalidades no anexo 7).

#### **5.1.3.1. Portal de Calendários e Gestão de Espaços**

Para uma melhor gestão e visualização dos calendários das equipas de todas as modalidades do clube, foi criado o Portal de Calendários e Gestão de Espaços.

O Portal de Calendários e Gestão de Espaços consiste num portal *web* interno que tem como objetivo centralizar toda a gestão dos diferentes calendários do Futebol Clube do Porto (calendários de todas as modalidades, de todos os escalões e da área institucional) numa plataforma única, segura e simples de utilizar.

Apesar de ser desenvolvido pelo DPOD, o Portal procura dar resposta às necessidades de várias áreas, principalmente as do Desporto, Operações e Gestão de Infraestruturas. Assim, o tempo outrora despendido em determinados procedimentos é agora inferior e o seu processo automatizado.

De seguida, serão descritas algumas das principais funcionalidades do Portal de Calendários.

#### **5.1.3.1.1. Visualização**

Após o acesso ao Portal, a primeira imagem que o utilizador irá ver é o calendário semanal sem qualquer evento, pois, para que seja possível visualizar os eventos, é necessário aceder ao menu lateral de modalidades e seleccionar as que o utilizador pretende ver, podendo seleccionar por modalidade ou por instalação. No entanto, estará seleccionado a amarelo claro, o dia da semana em que o Portal está a ser consultado.

No exemplo apresentado de seguida (figura 18), o utilizador seleccionou as modalidades de futebol, andebol, basquetebol e hóquei em patins e, dentro destas, as equipas A e B de cada uma.

Tal como se pode observar, após a seleção das equipas (quadro à esquerda), os eventos aparecerão e serão distribuídos pelos respetivos dias da semana. Além das equipas visíveis no quadro de seleção, é ainda permitido ver e seleccionar outras modalidades na página seguinte do mesmo, como é o caso do bilhar, boxe, ciclismo, desporto adaptado, institucional (aniversários), outras atividades e, adicionado posteriormente, o voleibol feminino.

Cada equipa tem a sua cor, de maneira a que seja possível uma rápida e facilitada identificação da mesma como, por exemplo, a cor amarela para a equipa A de hóquei em patins e a cor laranja para a equipa A de andebol.

A visualização semanal é a mais utilizada, no entanto o utilizador tem ainda a possibilidade de escolher a visualização por dia, mês ou ano.

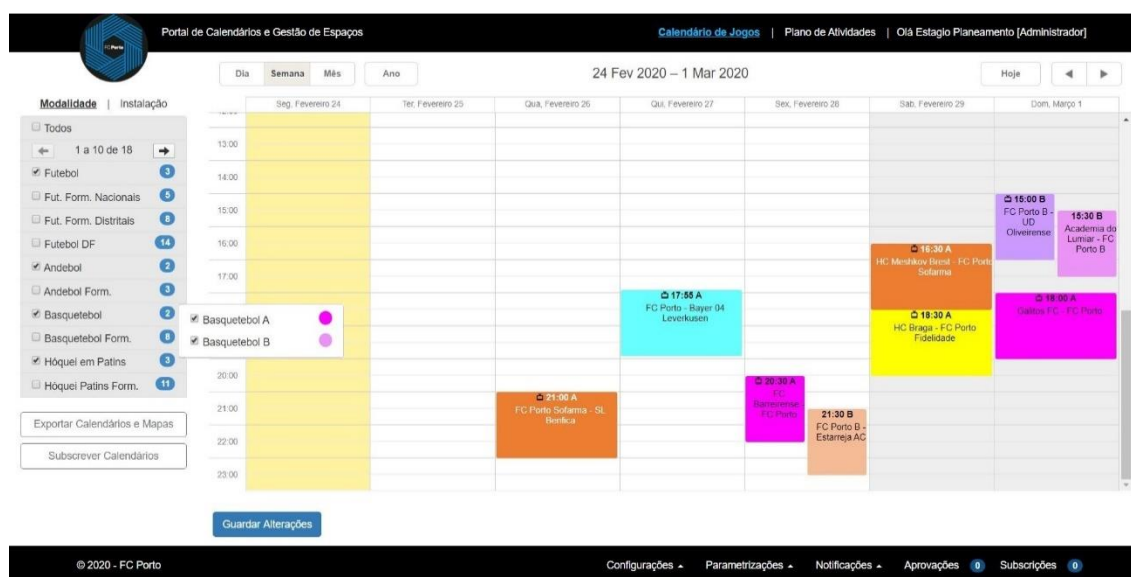


**Figura 18:** Visualização Semanal do Portal de Calendários

### 5.1.3.1.2. Eventos

Embora seja possível visualizar algumas das informações do evento ao passar o cursor no mesmo (*preview*), só clicando neste é que o utilizador poderá aceder aos restantes dados. Assim sendo, depois de abrir o evento aparecerão as diversas informações como a sua categoria, nome da competição, localização, transmissão televisiva, entre outros. No caso de o jogo já se ter realizado, o utilizador também conseguirá observar as informações referentes ao resultado e o número de espetadores.

A figura 19 representa a visualização do evento assim que este é aberto.

The screenshot displays the 'Portal de Calendários e Gestão de Espaços' interface. On the left, a sidebar lists various sports modalities: Futebol, Fut. Form. Nacionais, Fut. Form. Distritais, Futebol DF, Andebol, Andebol Form., Basquetebol, Basquetebol Form., Hóquei em Patins, and Hóquei Patins Form. The main area is divided into two panels. The left panel shows the 'Evento' form for 'FC Porto Sofima - St. Benfca'. The form includes fields for 'Categoria' (Desportiva), 'Tipo' (Multiespólio), 'Título' (AND A FC Porto Sofima - St. Benfca), 'Modalidade' (Andebol), 'Escalação' (Andebol A), 'Team Manager' (Hugo Laureiro (hugo.laureiro@fcporto.pt)), 'Competição' (Comp. Andebol 1), 'Jornada' (24), 'Nº Jogo' (247), 'Fase' (24), 'Zona', 'Série', 'Equipas' (FC Porto Sofima - St. Benfca), 'Descrição', 'Localização' (Dragão Arena), 'Resp. FC Porto' (checked), 'Televisão' (checked), 'Repetir evento' (checked), 'Jogo em alteração' (checked), 'Assistência' (555), 'Resultado' (24 - 22), and 'Submeter Fecho de Jogo'. The right panel shows a calendar view for February 2020, with a grid of dates and a list of events. The events are color-coded: orange for 'FC Porto B - L.D. Oliveira', yellow for 'FC Porto B - Estoril AC', and purple for 'Academia de Lusa - FC Porto 1'.

**Figura 19:** Informações do Evento no Portal de Calendários

De salientar que as imagens apresentadas dizem respeito à visão de utilizadores com permissões de administrador, grupo este restringido aos elementos do departamento do Planeamento e Organização Desportiva.

O Portal de Calendários e Gestão de Espaços dispõe de um sistema de permissões que facilita a participação ativa de cada área envolvida no Portal, sem comprometimento das restantes áreas e respeitando as responsabilidades de cada uma delas.

Para que esta dinâmica de trabalho se concretize, foram criados cinco perfis de utilizador, ilustrados na figura seguinte (figura 20).

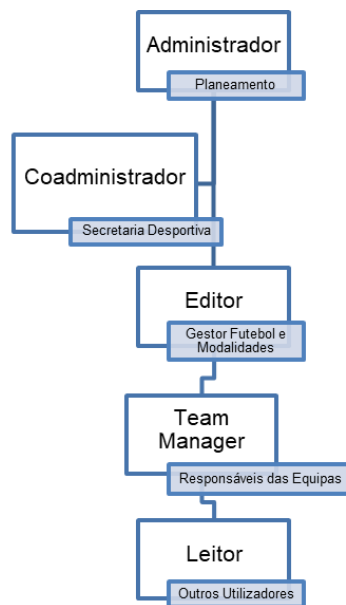


**Figura 20:** Os Cinco Perfis de Utilizador do Portal de Calendários

Está disponível apenas para utilizadores do Grupo FC Porto, sendo obrigatório o início de sessão, utilizando as credenciais pessoais de acesso. Após início de sessão, o Portal permitirá (ou não) a utilização das várias funcionalidades, de acordo com o perfil atribuído ao utilizador em questão.

Por exemplo, após a edição/criação de um jogo no Portal (apenas administradores e coadministradores), a alteração fica pendente e apenas visível para estes. De seguida, a alteração será aprovada por um administrador e ficará visível para todos os utilizadores.

#### **5.1.3.1.3. Exportação de Documentos**

Outra das vantagens desta plataforma é a exportação dos vários calendários desportivos em diversos formatos.

No menu principal, por baixo do quadro de modalidades, é encontrada a opção Exportar Calendários e Mapas e, depois de seleccionada, o utilizador será encaminhado para a página observada na figura seguinte (figura 21).

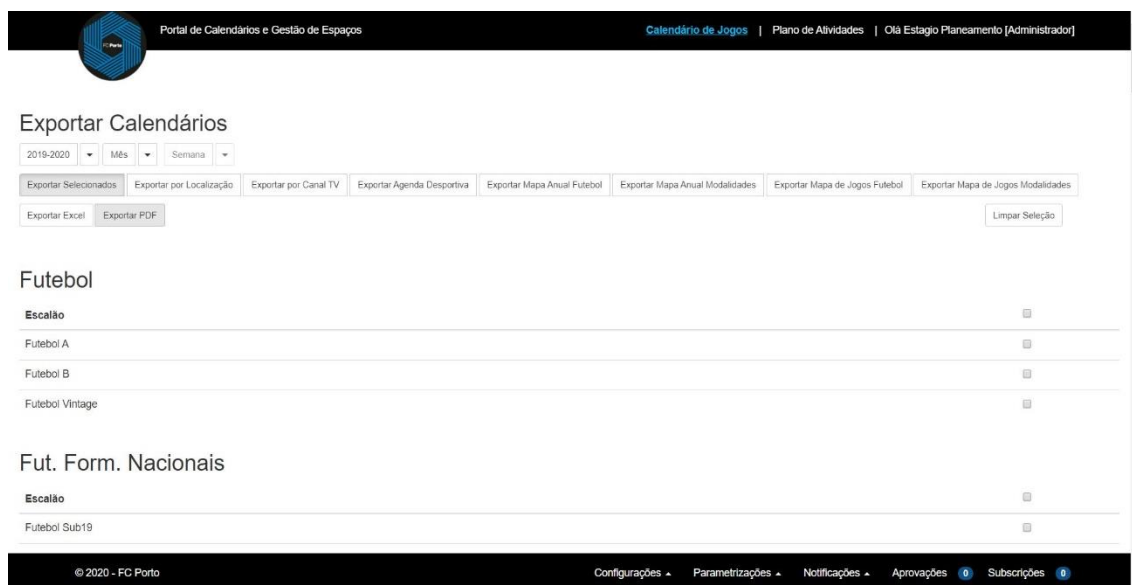


**Figura 21:** Menu de Exportação do Portal de Calendários

Aqui, o utilizador encontrará um alargado leque de filtros e combinações, podendo exportar por modalidade, equipa, escalões e até por instalação de desporto ou canal de televisão. Relativamente ao intervalo de tempo, é possível exportar documentos por ano, mês ou semana.

A exportação da Agenda Desportiva, e que inicialmente elaborada de forma manual, é agora uma das novas funcionalidades do Portal, podendo ser exportada de forma automática.

#### **5.1.3.1.4. Subscrição e Notificação**

Por último, de modo a que os utilizadores sejam notificados sempre que algum calendário for atualizado, o Portal possui uma opção de subscrição de calendários.

Como observado no menu principal, abaixo da opção Exportar Calendários e Mapas, existe outra opção denominada por Subscrever Calendários. Ulteriormente à sua seleção, o utilizador será direcionado para o menu de subscrição, onde poderá subscrever ou remover a subscrição de qualquer modalidade ou escalão (figura 22).

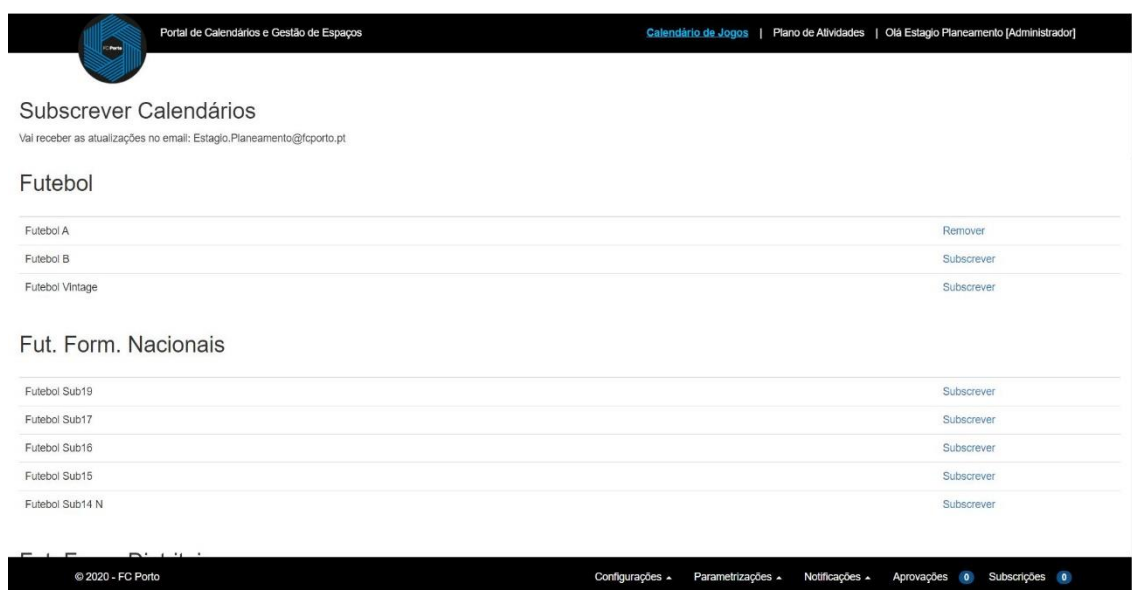


**Figura 22:** Menu de Subscrição do Portal de Calendários

Depois de subscrever as equipas desejadas e após serem aprovadas pelos administradores, o utilizador irá receber por *email* todas as atualizações e novos calendários referentes às equipas selecionadas por este. Contudo, quando são realizadas várias alterações no calendário do mesmo, o utilizador receberá apenas uma notificação com todas as alterações, de forma a não sobrecarregar o mesmo com diversos *emails*.

Neste relatório, foram apenas brevemente apresentadas algumas das funcionalidades desta plataforma relativas ao Calendário de Jogos, pois, como é possível observar na parte superior da figura, é ainda possível selecionar um separador relativo ao Plano de Atividades. Neste separador, não só estão presentes os jogos de todas as equipas do Futebol Clube do Porto, desde formação até aos escalões principais, como também todos os treinos das mesmas, permitindo inúmeras utilidades como, por exemplo, uma melhor gestão das instalações de desporto utilizadas.

Apesar de todas estas funções, o Portal de Calendários e Gestão de Espaços está em constante desenvolvimento, sempre a pensar na autonomia e necessidades dos vários departamentos do clube.

No presente ano, o estudante estagiário teve uma participação ativa nesta plataforma, dedicando grande parte do período de estágio às seguintes atividades:

- Criação e atualização de eventos desportivos;
- Inserção e atualização das diversas parametrizações (equipas, localizações, competições, canais de Televisão (TV));
- Atualização de resultados e número de espetadores;
- Levantamento e correção de erros;
- Proposta de novos desenvolvimentos.

#### **5.1.4. Organização de Jogos**

A organização de jogos representa uma das principais atividades do departamento de Planeamento e Organização Desportiva, onde o estudante estagiário esteve inserido.

Apesar de o estudante ter interagido com todas as modalidades do clube e, dentro destas, diversos escalões, apenas serão detalhadamente explicados os processos de planeamento e organização das modalidades e escalões mais complexos e onde este mais atuou, particularmente, as equipas A de andebol, basquetebol e hóquei em patins e a equipa de Sub 19 de futebol.

De forma a alcançar a realização do evento desejada, é necessário percorrer múltiplas fases de organização que se estendem desde o pré-evento até ao pós-evento. Todas estas fases e os seus procedimentos inerentes foram, na fase inicial do estágio, acompanhados pelo estudante estagiário, de modo a que este os assimilasse e, mais tarde, os assumisse com autonomia. No entanto, nem todos os procedimentos foram assumidos na sua totalidade, principalmente nas competições internacionais, mas o mestrando considera importante descrever todo o processo.

Para cada modalidade, competição e categoria de visitado ou visitante, o planeamento e a organização dos jogos são orientados através de *checklists*. Estas, são elaboradas pelo DPOD e contêm todas as atividades que devem ser realizadas, os departamentos envolvidos e os intervalos de tempo a cumprir.

Apesar de cada modalidade ter as suas especificidades, existe uma igualdade de procedimentos entre todas, resultando na rápida assimilação de todo o processo.

Nos pontos seguintes, será explicado o desenrolar dos diversos procedimentos das modalidades em que o mestrando mais atuou, revelando também as principais desigualdades encontradas entre estas.

De salientar que praticamente todo o processo é realizado nos escritórios da PortoEstádio, através da comunicação por *email*, com as respetivas áreas envolvidas.

#### **5.1.4.1. Jogos na Condição de Visitante**

##### **Competições Nacionais**

O processo de planeamento e organização, dos jogos em que o Futebol Clube do Porto atua como visitante, inicia-se com uma semana de antecedência à data do jogo, salvo casos particulares em que seja necessário voos ou estadia, uma vez que as suas reservas são decididas e compradas com maior antecedência.

O processo é iniciado com o pedido do plano de estágio ao respetivo *Team Manager* onde serão encontradas informações como a composição da comitiva, necessidade de transporte, necessidade de alimentação, entre outros.

Após a receção do plano de estágio, este deve ser analisado e aprovado pelo Gestor das Modalidades e, no caso do futebol, pelo Gestor do Futebol de Formação, para que se proceda ao contacto com a equipa adversária e, posteriormente, com as respetivas Federações.

Uma das principais diferenças do planeamento de jogos entre as modalidades nacionais e o futebol de formação, está no contacto com os clubes e Federações pois, enquanto nas modalidades este contacto é estabelecido pelo DPOD, no caso do futebol formação este é feito pelo *Team Manager*.

Além deste contacto, é também consultado o site da respetiva Federação para verificar os dados relativos a cada jogo, especificamente:

- Número de jogo;
- Fase da competição;
- Número da jornada;

- Recinto de jogo;
- Elementos em funções no jogo, dependendo da modalidade em questão (equipa de arbitragem, oficiais de mesa, delegados e observadores).

Ulteriormente, de acordo com a informação encontrada no plano de estágio, deve ser efetuado o pedido do plano alimentar ao nutricionista do departamento de saúde do Futebol Clube do Porto. Tal como no plano de estágio, também as refeições necessitam da aprovação do Gestor para que estas sejam solicitadas ao departamento de Operações.

Após a requisição das refeições, estas serão comunicadas e deixadas ao cuidado do *Team Manager*, aquando da sua saída com a restante comitiva. Normalmente, para as modalidades, as saídas e os regressos efetuam-se a partir da entrada principal do parque do Estádio do Dragão e, no caso da equipa de Sub 19, a partir do CTFD PortoGaia.

Importa referir que, quando as refeições são realizadas em unidades hoteleiras ou de restauração, o procedimento é diferente e ficará a cargo da *DragonTour* (agência de viagens do FC Porto) não só verificar as disponibilidades destas, como também requisitar a ocupação dos espaços para toda a comitiva.

No que diz respeito ao transporte e segurança, estas são outras das responsabilidades do departamento de Operações. É estabelecido o contacto com este departamento, de maneira a que seja requisitado o transporte para a deslocação da comitiva e trocadas as informações alusivas às forças de segurança.

O DPOD contacta ainda o departamento de Comunicação para tomar conhecimento dos meios de transmissão do jogo e da data e hora dos momentos de recolha de imagens para antevisões.

Toda esta informação solicitada vai chegando ao departamento ao longo da semana, visto que nem toda a informação está disponível no início da mesma e depende do tempo de resposta dos elementos de cada área. O mesmo acontece com a informação disponível nos *sites* das Federações, principalmente quando se trata de dados relativos aos elementos em funções no jogo.

À medida que a informação relativa ao jogo se vai completando, procede-se à elaboração do Dossier de Jogo (exemplo no anexo 4). Este documento serve como guia e contém todas as informações referentes à deslocação e ao jogo, tais como:

- Informação sobre a comitiva;
- Plano da estágio e horários a cumprir;
- Trajetos e distâncias;
- Ementa das refeições;
- Informação sobre a unidade hoteleira e restauração (se aplicável);
- Informação relativa ao jogo (recinto de jogo, data e hora, transmissão, equipamentos, elementos em funções, entre outros).

O documento será enviado via *email* ao Gestor da respetiva modalidade no dia anterior ao jogo e encadernado para o Team Manager, sendo entregue a este no momento de saída da comitiva. É importante mencionar que, ao longo do período do estágio, o estudante elaborou vários Dossiês de Jogo das diversas modalidades, mesmo quando ainda não assumia por completo o processo do jogo por que estava responsável.

O elemento do DPOD que estiver responsável pelo jogo, deve manter-se contactável durante a deslocação para qualquer tipo de esclarecimento.

No dia seguinte ao término da deslocação são solicitadas informações ao *Team Manager* acerca da avaliação de todo o estágio e, caso surjam ocorrências, estas devem ser enquadradas com as respetivas áreas e resolvidas ou prevenidas em futuras deslocações.

### **Competições Internacionais**

Devido à elevada complexidade de organização dos jogos das competições internacionais, a abertura do processo do jogo é iniciada com maior antecedência, normalmente cerca de um mês de antecedência à data de jogo definida.

Apesar de o estudante estagiário ter estado envolvido em alguns dos procedimentos inerentes a estas deslocações, o mesmo não assumiu nenhum processo de jogo na sua totalidade.

O processo principia com a pesquisa de voos por parte da *DragonTour*, apresentando esta, habitualmente, mais do que uma opção. O Gestor da modalidade em questão deve avaliar as opções e proceder à sua validação para que seja possível efetuar a solicitação do plano de estágio ao *Team Manager* que, tal como já foi abordado, será igualmente submetido para aprovação.

O procedimento seguinte consiste no contacto com a equipa adversária, onde é sempre questionada a hipótese de permuta de transporte e estadia, salvo em situações com histórico negativo. Caso o clube adversário não aceite a proposta, a DragonTour assumirá a responsabilidade de fazer as reservas da estadia e requisitar os meios de transporte necessários, caso contrário, esta responsabilidade e os seus custos resultantes serão do clube visitado.

Como já foi mencionado, para a equipa de Sub 19 de futebol, a comunicação com a equipa adversária não é uma responsabilidade do DPOD, mas sim do Gestor do Futebol de formação.

Depois de ser estabelecido o plano de viagem, procede-se ao pedido do plano alimentar ao departamento de Saúde, para todas as refeições dos atletas englobadas no período de estágio. Após o recebimento desta informação e aprovação do Gestor das Modalidades ou do Futebol Formação, esta é enviada à unidade hoteleira ou de restauração onde serão realizadas as refeições. Por vezes, alguns locais não trabalham com certos tipos de alimentos, o que leva a uma reestruturação do plano alimentar por parte do nutricionista responsável pela equipa.

Embora a alimentação seja fornecida pelas unidades hoteleiras ou de restauração, o departamento de Operações está encarregue pela distribuição de *snacks* que serão também são definidos pelo nutricionista. Este departamento tratará ainda dos transferes em território nacional, usualmente do Estádio do Dragão ao aeroporto Francisco Sá Carneiro e, após a chegada da comitiva, do aeroporto até ao estádio.

À medida que a data do jogo se aproxima, é novamente feito o contacto com a equipa adversária e, se necessário, com as respetivas Federações (EHF

e *Rink-Hockey Euroleague*), de modo a validar algumas informações e detalhes finais.

Neste período, cerca de uma semana antes da data do jogo, é também fornecido ao departamento de Operações todas as informações referentes ao plano da viagem, sendo estas depois transmitidas às forças de segurança pública.

Nesta fase, após ter todas as informações necessárias, a *DragonTour* deixará os bilhetes de avião no DPOD e estes serão posteriormente entregues ao respetivo *Team Manager*.

Mais uma vez, depois de serem reunidas todas as informações relativas à deslocação, será enviado ao Gestor e entregue ao *Team Manager* o Dossier de Jogo. Contudo, este documento terá algumas informações adicionais como a data, hora e local do treino de adaptação ao recinto, informações sobre os voos e o plano com todas as deslocações nacionais e internacionais.

Relativamente à equipa de Sub 19, o processo desenrola-se de maneira diferente, dado que, nas competições internacionais, é o departamento de Desporto, em conjunto com o Gestor do Futebol de Formação, que está responsável pela receção dos bilhetes de avião e pela elaboração do Dossier de Jogo.

Da mesma maneira que acontece nas competições nacionais, no dia seguinte à chegada da equipa, será solicitado ao *Team Manager* uma avaliação da deslocação, para perceber se correu tudo conforme o planeado ou se foram verificadas ocorrências.

#### **5.1.4.2. Jogos na Condição de Visitado**

##### **Competições Nacionais**

Antes de ser descrita a participação em dia de jogo (ponto 5.1.5.), é importante mencionar todo o processo antecedente de organização e estruturação da informação relativa ao jogo.

Assim como nos casos anteriormente abordados, também nos jogos organizados pelo Futebol Clube do Porto a fase de contacto com as diferentes áreas, para a recolha de informação, é crucial para o desenvolvimento do evento.

A abertura do processo do jogo é iniciada com a validação da data e hora do jogo e, habitualmente, tem início nos setes dias anteriores ao dia do jogo.

De maneira a reunir todas as informações de forma mais organizada e facilitando o cumprimento de todas as atividades inerentes ao jogo, o DPOD desenvolveu um manual do evento denominado de *briefing* (exemplo no anexo 5). Neste documento encontram-se todas as informações e ações de maior importância como, por exemplo, a identificação do evento, meios físicos, meios humanos, comunicação, *staff* em funções, entre outros. No entanto, é importante referir que a informação varia conforme as especificidades de casa modalidade.

Posto isto, para se proceder à elaboração do *briefing*, é necessário estabelecer o contacto com as diferentes áreas do clube para agregar toda a informação, nomeadamente os departamentos de Desporto, Operações, Gestão de Infraestruturas, Comercial, Comunicação, Marketing e de Serviços de Informação.

Como acontece nos jogos do FC Porto na condição de visitante, o *site* da respetiva Federação é visitado para a recolha de informação acerca dos elementos em funções no dia de jogo e outros conteúdos pertinentes. É ainda estabelecido o contacto com a Federação para a solicitação de informação sobre os elementos em funções no jogo, particularmente os meios de transporte, para enquadrar na gestão de parque do departamento de Operações.

A realização deste procedimento repete-se com a equipa adversária, onde além de serem questionadas informações sobre a comitiva, são também solicitadas informações sobre os equipamentos de jogo, a necessidade de filmagem técnica, a permuta de convites e, caso existam, uma estimativa dos adeptos organizados que estarão presentes no dia do jogo.

Nos Sub 19, estes procedimentos não são realizados pelo DPOD, mas sim pelo departamento de Desporto em conjunto com o *Team Manager*.

Apesar de na fase inicial do estágio o estudante dar suporte aos restantes membros do departamento neste tipo de procedimentos, mais tarde o mesmo assumiu-os, estabelecendo inclusive o contacto com as Federações e os clubes adversários.

Sempre que é necessário policiamento, é efetuado o contacto com o departamento de Operações, de maneira a que estes requisitem os serviços das autoridades competentes.

À medida que a informação vai sendo passada ao DPOD, o *briefing* é preenchido e, a meio da semana que antecede o jogo, uma versão inicial deste é enviada para as áreas envolvidas.

O departamento de Operações é o departamento que mais informação transmite ao DPOD, uma vez que é responsável por diversos assuntos como segurança, gestão de parques de estacionamento, hospitalidade, speaker e serviços de primeiros socorros.

Assim que a equipa adversária responda ao que lhe foi questionado, deverão também ser pedidas, ao departamento de Operações, as credenciais para os elementos que não estarão inscritos na ficha de jogo, mas que necessitam de circular pelas diferentes áreas do recinto para exercer as suas funções.

O departamento de Gestão de Infraestruturas é responsável por garantir a devida manutenção do recinto de jogo como a limpeza, montagem (de acordo com as características de cada modalidade) e sua avaliação no final da partida. Estas e outras informações, como a identificação dos elementos que exercerão estas funções no dia de jogo, serão transmitidas por este departamento e incluídas no *briefing*.

Relativamente ao departamento de Comunicação, em caso de transmissão televisiva, este enviará todas as informações relativas à produção, como o estacionamento e montagem, número de viaturas e técnicos, locais de reportagem e o plano de câmaras. No caso de não existir transmissão, apenas será passada informação sobre a antevisão do jogo e outra direcionada aos órgãos de comunicação social.

O departamento de Marketing, para além da normal promoção do evento, está também encarregue de planejar e informar sobre todas as ações a realizar no dia de jogo. Na eventualidade de estas ocorrerem durante a realização do evento, seja com a mascote do clube, o Draco, ou de outro tipo, estas devem ser transmitidas e validadas pela respetiva Federação.

A área Comercial informará sobre aspetos relativos à bilhética e aos camarotes da instalação utilizada. Enquanto nas modalidades do Dragão Arena,

os bilhetes são entregues no DPOD, nos Sub 19 os mesmos serão entregues no departamento de Desporto e, posteriormente, ao *Team Manager*.

Os Serviços de Informação comunicarão ao DPOD qual será o técnico que irá estar em funções no dia do jogo.

O pedido de toda a informação solicitada será reforçado nos dois dias anteriores à partida, a fim de completar o *briefing* e enviar para todos os intervenientes. É também nesta altura que o departamento de Marketing enviará o alinhamento da partida, onde constam todas as ações inerentes ao evento e os horários a respeitar (*countdown* do jogo).

Nos jogos de Futebol de Sub 19, é ainda recebida a informação relativa aos observadores que estarão presentes no dia de jogo.

Assim que for reunida toda a informação necessária para o preenchimento do *briefing*, será fechada e enviada a sua versão final. É importante referir que, antes de fechar o documento, deve ser consultado o *site* da Federação para verificar possíveis alterações.

Nos dois dias seguintes à data do jogo, será feita a avaliação do evento por parte de todas as áreas envolvidas através do *de-brief* do jogo (exemplo no anexo 6). Neste documento, utilizado como instrumento de avaliação do evento, está identificado o jogo em questão e tem por preencher um espaço relativo ao registo de ocorrências e outro relativo a sugestões de melhoria. Depois de todas as áreas fazerem a sua avaliação, se existir alguma não conformidade merecedora de registo, esta será mencionada no *de-brief* e enviada à estrutura do Futebol Clube do Porto.

Através da análise dos documentos de *de-brief* dos jogos nacionais em que o estudante esteve presente, foi possível observar que apenas ocorreram ocorrências em dois dos jogos, sendo os problemas relacionados com a bilheteira devido a atraso da abertura ou erros do sistema.

Nos jogos do Campeonato Nacional de Seniores da 1ª Divisão Masculina de Andebol é necessário o preenchimento do boletim financeiro, no *site* da Federação de Andebol de Portugal (FAP), relativo ao jogo em questão. Assim, deve ser solicitada a respetiva informação aos departamentos de Operações e Gestão de Infraestruturas, para o conhecimento dos custos associados aos

serviços requisitados, e à área Comercial para a obtenção do valor proveniente dos bilhetes vendidos.

### **Competições Internacionais**

No que concerne à organização das provas internacionais, estas apresentam semelhanças aos procedimentos das competições nacionais, mas, dadas as suas exigências e complexidade, requerem um maior tempo de preparação.

Apesar de acompanhar e colaborar no processo de planeamento e organização destes jogos, o mestrando não assumiu nenhum processo de jogo internacional na sua totalidade.

Relativamente a estas três competições, *EHF Champions League* (Andebol A), *UEFA Youth League* (Futebol sub19) e *Rink-Hockey Euroleague* (Hóquei em Patins A), o tempo de preparação varia, sendo a competição de Andebol a mais exigente (entre 35 e 40 dias), seguida da de Futebol de sub19 (entre 25 e 30 dias) e por fim a de Hóquei em Patins (entre 20 e 25 dias).

Tal como nas competições nacionais, o processo de planeamento e organização inicia com a confirmação da data e hora do jogo com a respetiva Federação.

Na *EHF Champions League*, o contacto com a entidade organizadora é estabelecido desde cedo para conhecer as necessidades relativas ao recinto de jogo, como a montagem do piso, publicidade no piso, suportes publicitários, entre outros.

Mais tarde, é iniciado o contacto com a equipa adversária para a recolha de informação e possibilidade de permuta. Se a permuta for aceite, será desde logo requisitado ao departamento de Operações o transporte para as deslocações em terreno nacional e pedido à *DragonTour* que procure e reserve a estadia para a equipa adversária. Na *UEFA Youth League*, o procedimento é semelhante. Contudo, quem faz este contacto é o Gestor do Futebol de formação.

Relativamente à *Rink-Hockey Euroleague*, não existe permuta entre equipas, ficando cada clube responsável pela sua estadia e transporte.

Além destas informações, é também questionado ao clube adversário se pretende realizar o treino de adaptação ao terreno de jogo e, caso pretenda, será determinada a hora e o dia (normalmente no dia anterior ao jogo).

Tanto na EHF *Champions League* como na *Rink-Hockey Euroleague*, o clube visitado é responsável pela estadia e transporte dos oficiais. Na primeira competição, a entidade organizadora enviará o plano da viagem e o clube organizador pagará as despesas. Já na segunda competição, o clube visitado pode aconselhar um plano de transporte e estadia (através da *DragonTour*) ou os oficiais podem propô-lo, procedendo o Futebol Clube do Porto ao pagamento, assim que decidido.

Cerca de dez dias antes relativamente à data do jogo, a elaboração do *briefing* é iniciada com o habitual pedido de informação aos diversos departamentos do clube participantes na organização do jogo.

Nesta fase, é consultado o *site* da devida Federação internacional para o levantamento dos dados referentes ao jogo.

Na competição internacional de Andebol e na de Hóquei em Patins, deve ser solicitada à Federação nacional a informação relativa aos elementos em funções no dia do jogo como oficiais de mesa e estatística (EHF) e árbitros auxiliares (*Rink-Hockey Euroleague*)

No que toca à informação transmitida pelos diversos departamentos, esta é semelhante à mencionada nas competições nacionais. No entanto, no caso do Andebol, a informação recebida pelo departamento de Marketing deverá ser validada pela EHF.

No *briefing* deverá ainda estar presente a informação referente ao plano de atividades, nas modalidades de Andebol e Futebol, onde serão encontradas informações acerca dos treinos das equipas, inspeções (apenas UEFA Youth League), reuniões técnicas e ensaio da cerimónia de abertura (apenas EHF Champions League).

Assim que toda a informação referente ao jogo estiver reunida, a versão final do *briefing* será enviada aos departamentos envolvidos na organização do jogo.

Após a realização do jogo, a avaliação do evento deverá ser solicitada a todas as áreas para a elaboração do *de-brief*, de modo a que sejam divulgadas,

quando significativas, as ocorrências sucedidas no decurso do jogo e as respetivas sugestões de melhoria.

Através da análise dos documentos de de-brief dos jogos internacionais em que o estudante esteve presente, foi possível observar que apenas ocorreram ocorrências em um dos jogos, sendo o problema relacionado com a bilheteira devido um problema no sistema.

O estudante estagiário foi interagindo com todas as modalidades e os seus diversos escalões, todavia, apenas foram abordadas as modalidades que exigiram a sua presença em dia de jogo e que revelavam processos mais complexos. Em todas as outras, alguns destes procedimentos também se constatavam, sendo que outros eram inexistentes.

#### **5.1.5. Realização do Evento (Dia de Jogo)**

Depois de explicados todos os procedimentos inerentes ao planeamento e organização do evento, será agora descrita a realização do mesmo.

Como estão incluídas duas instalações diferentes dentro das competições analisadas (Dragão Arena e CTFD PortoGaia), sempre que existirem especificidades de cada uma, estas serão salientadas, acontecendo o mesmo com as três modalidades que utilizam o Dragão Arena (Andebol, Basquetebol e Hóquei em Patins).

Todos os conteúdos que serão de seguida apresentados respeitam a normas regulamentares em vigor das respetivas Federações, porém, poderão existir alterações excecionais, sempre que estas sejam devidamente enquadradas.

O DPOD terá em sua representação um Técnico de Planeamento, designado também por Responsável Operacional, sendo esta a pessoa responsável pela distribuição da informação e coordenação dos diferentes elementos em funções do Grupo FC Porto e das empresas prestadoras de serviços contratadas. Todas as alterações que surjam no decorrer do jogo, devem ser enquadradas por este, de modo a que sejam feitos os ajustamentos necessários para o decurso normal do jogo.

Além do DPOD, todas as outras áreas também nomearão os seus elementos para exercerem funções em dia de jogo.

O acesso ao Dragão Arena e ao CTFD PortoGaia, só é permitido a detentores de título de acesso válido para o efeito (bilhetes, cartões de acesso e credenciais), dependendo das zonas a que se pretende aceder (bancada, zona VIP, terreno de jogo, tribuna de imprensa).

Por regra geral, procede-se à abertura de portas cerca de uma hora antes do início do jogo e, de acordo com o regulamentado para estas instalações de desporto, o acesso à bancada não é permitido a crianças de idade inferior a três anos. O técnico de planeamento deve assegurar que, no momento de abertura de portas, todas as ações de preparação da instalação para o jogo estão concluídas (limpeza, *catering*, publicidade, animação).

Relativamente ao acesso ao cais do Dragão Arena e ao parque interno do CTFD PortoGaia, este será possível nas duas horas anteriores ao início do jogo, prevenindo o momento de chegada da equipa adversária, equipa de arbitragem, oficiais e outros membros da Federação. A receção, acompanhamento e despedida destes elementos, constitui uma das principais funções do Técnico de Planeamento em dia de jogo, que se deve mostrar sempre disponível para o esclarecimento de qualquer questão. Nos jogos dos Sub 19, esta receção é feita pelo *Team Manager*, não sendo obrigatória a presença do Técnico de Planeamento.

Na UEFA *Youth League* e no Campeonato Nacional de Seniores de 1ª Divisão Masculina de Andebol, o Técnico de Planeamento está presente na reunião técnica que precede o jogo. No caso da competição de Sub 19, esta reunião ocorre na manhã que antecede o jogo, depois da inspeção técnica e médica do Delegado da UEFA. Além da presença deste na reunião, elementos das várias áreas também se encontram presentes, sendo diferenciada da de Andebol, uma vez que nesta apenas estão presentes os *Team Managers*, o Técnico de Planeamento, a equipa de arbitragem e o oficial da Federação.

De seguida, serão abordadas as áreas específicas, de ambas as instalações, que merecem uma atenção detalhada e que estão envolvidas nas atividades do Técnico de Planeamento.

#### **5.1.5.1. Zona Técnica**

A Zona Técnica representa o espaço reservado para os intervenientes no jogo, como membros da equipa técnica de cada equipa, oficiais da Federação e outros membros que exercem alguma função dentro desta área. Esta zona é composta pela zona dos balneários e corredor da sala de controlo *antidoping*, pelo túnel ou área de acesso ao recinto e pela área envolvente.

Em determinados encontros, como jogos da EHF *Champions League*, esta zona sofre algumas alterações, uma vez que, por imposições regulamentares, a mesa oficial de jogo e os bancos de suplentes são alterados para a localização oposta.

O Técnico de Planeamento é responsável por monitorizar a circulação nesta zona, devendo os elementos que não reúnam as condições de acreditação necessárias para transitar nesta área, abandoná-la. Os únicos intervenientes que podem circular sem credencial são os que se encontram inscritos na ficha de jogo, juntamente com os Assistentes de Recinto Desportivo (ARD) e elementos da Polícia. O acesso de qualquer outro elemento deve ser validado pelo Técnico de Planeamento, para que este proceda ao seu enquadramento. Este, deve ainda garantir que o túnel de acesso ao recinto de jogo se encontra desimpedido no decurso do evento.

Os elementos da equipa adversária que não se encontrem inscritos na ficha de jogo, devem ser alocados num local previamente definido pelo Gestor da modalidade.

#### **5.1.5.2. Terreno de Jogo**

Durante o desenrolar do evento, com exceção dos elementos mencionados anteriormente, apenas poderão permanecer no recinto de jogo os elementos cuja presença é indispensável para a operacionalização do mesmo. O staff técnico da equipa, assim como os atletas não convocados, não poderão permanecer no recinto de jogo, excetuando em ações previamente enquadradas em que a sua presença é necessária, sendo devidamente encaminhados para a bancada (poente no caso do Dragão Arena).

Todos os intervenientes relacionados com o jogo deverão estar identificados, seja através de coletes (fotógrafos, por exemplo), credenciais ou imagem oficial do FC Porto. Os coletes serão entregues aos órgãos de comunicação social, com uma cor definida de acordo com a função, quando estes fizerem a sua acreditação, estando este posto funcional uma hora e meia antes do início do jogo.

No caso de ocorrerem exclusões definitivas de jogadores ou de membros do *staff* da equipa adversária, estes serão encaminhados para o balneário.

Relativamente ao responsável pelo controlo de *antidoping*, em caso de este comparecer e pretender assistir ao jogo, a sua alocação será feita na bancada poente (Dragão Arena) ou na Tribuna VIP (CTFD PortoGaia). Contudo, se o mesmo intencionar permanecer no túnel de acesso ao recinto, não deverá ser colocado qualquer entrave a esta pretensão. Além deste, o acesso à Tribuna VIP (CTFD PortoGaia) e Zona VIP (Dragão Arena), é somente permitido a convidados (órgãos sociais, convidados da direção e *Corporate*).

O Técnico de Planeamento é responsável pela monitorização de acessos ao recinto desportivo, controlando todas as ações que ocorram, incluindo a presença de grupos de animação em dia de jogo. Após o final do jogo, o mesmo assegurará que a *flash interview* decorre conforme o regulamentado e com o painel de publicidade correto como fundo. Se aplicável, o mesmo acontecerá com a conferência de imprensa, devendo esta estar preparada no início do jogo para receber os órgãos de comunicação social.

Após o fim do jogo e da saída de todos os espetadores, o Técnico de Planeamento autorizará a Equipa Médica e de Bombeiros a abandonar a instalação e permitirá o início da desmontagem e limpeza do recinto de jogo.

#### **5.1.5.3. Bilhética**

No que diz respeito à bilhética, a bilheteira estará disponível desde uma hora e meia antes do início do jogo, ficando aberta até ao recomeço do jogo após o intervalo. O Técnico de Planeamento deve verificar se o posto abre à hora definida e, caso não se verifique, deverá informar o departamento Comercial.

Os elementos em funções na bilheteira devem ter o cuidado de identificar os adeptos da equipa adversária, de modo a que sejam alocados no setor definido para estes, setor 5 no CTFD PortoGaia e setor 9 no Dragão Arena.

Serão entregues ao Técnico de Planeamento alguns bilhetes para sua gestão, destinados não só à equipa adversária, conforme o regulamentado, como também a outro tipo de convidados que surjam no dia de jogo.

Sempre que for verificada a entrega indevida de bilhetes, esta deverá ser rapidamente comunicada ao Técnico de Planeamento.

#### **5.1.5.4. Parques das Instalações**

Como já foi referido, o acesso aos parques de ambas as instalações só será possível nas duas horas anteriores ao início do jogo e estarão em funcionamento durante o decurso do evento, até à saída de todos os intervenientes do jogo. Desde a sua abertura até ao seu fecho, nenhuma viatura poderá aceder ao parque sem prévia autorização do Técnico de Planeamento.

Existe um número limite de viaturas em ambos os parques de estacionamento das instalações, no entanto, caso não seja possível alocar mais nenhum veículo no Dragão Arena, as viaturas excedentes poderão ser parqueadas no parque do Estádio do Dragão, sempre que devidamente enquadrado.

Sempre que surjam veículos ou elementos extra que não estejam identificados no *briefing* do jogo, seja da equipa adversária ou da Federação, estes devem ser comunicados ao Técnico de Planeamento para sua validação, porém, o acesso à Zona Técnica será vedado, sendo alocados em local a definir.

Nos jogos com transmissão televisiva, os veículos destinados à produção e previamente comunicados, serão estacionados no local para esse efeito (TV *Compound*) de cada um dos parques.

Ao longo de todo o estágio, o estudante foi acompanhando os vários procedimentos inerentes à realização do jogo, tendo na fase final assumido na totalidade o papel de Técnico de Planeamento nas competições nacionais. Devido à maior complexidade do processo relativo às competições

internacionais, o mestrando apenas esteve presente no dia de jogo e foi seguindo todos os passos do Técnico de Planeamento em funções.

O dia de jogo representa o momento de concretização do evento, onde todo o esforço realizado ao longo das semanas antecedentes é refletido.

Sem dúvida que toda esta experiência foi fundamental para o desenvolvimento de inúmeras competências, todavia, o estudante destaca o trabalho de equipa e a adaptação a diferentes realidades em curtos espaços de tempo.



## **6. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas**



Após a conclusão do presente relatório de estágio, e de forma a que a sua realização não seja desprovida de sentido, será elaborada uma análise e reflexão crítica sobre o percurso do mestrando ao longo de todo o estágio profissionalizante.

A decisão de realizar o estágio profissionalizante foi, desde cedo, a primeira opção do estudante, visto que, além de ambicionar concluir o mestrado em Gestão Desportiva, o mesmo pretendia aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico num contexto prático. A vontade de estagiar num clube de grande dimensão foi sempre o principal objetivo, sendo a preferência do estudante o Futebol Clube do Porto, clube onde para além de ter sido atleta de basquetebol, também tinha sido treinador de formação desta modalidade. Apesar de já conhecer parte do ambiente e profissionalismo do clube, o mestrando pretendia integrar e compreender mais aprofundadamente a sua realidade institucional e gestonária.

Era incontestável que a oportunidade de interagir com a realidade profissional de uma instituição com a reputação do Futebol Clube do Porto permitiria desenvolver um inúmero leque de competências, direta e indiretamente, ligadas à Gestão de Desporto. O mestrando está convicto de que todo este percurso até ao fim da elaboração deste relatório o tornou um profissional mais capaz e que desenvolveu todas as atividades com o máximo de empenho e rigor.

Este estágio constituiu uma experiência bastante enriquecedora, quer a nível profissional, quer a nível pessoal, pelo grande número de experiências, vivências e aprendizagens com pessoas exemplares, sempre dispostas a enriquecer a formação do estagiário.

O Supervisor da instituição sempre mostrou entusiasmo por ter o estudante integrado na sua equipa e, desde cedo, lhe disponibilizou toda a informação de suporte necessária para o acompanhamento e o exercício das atividades em que intervinha e, consequentemente, para a elaboração deste relatório. O grau de liberdade do estudante na realização das atividades propostas sempre foi alargado e existiu ainda a oportunidade de o estagiário apresentar ideias e sugestões que contribuíssem para o crescimento do departamento onde estava inserido. Com tal liberdade, mas sempre supervisionada, foram adquiridas competências relevantes no domínio da

autonomia e da tomada de decisões pontuais, sendo que todas as atividades eram realizadas com exigência e com prazos estabelecidos.

O trabalho desenvolvido exigia a constante relação e comunicação com as restantes áreas, interagindo frequentemente com diversas pessoas com diferentes funções e responsabilidades, desde administradores, treinadores, jogadores, colaboradores e funcionários do clube. Todo este trabalho realizado durante meses, com tais relações e comunicações diárias, desenvolveram no estagiário uma forte evolução ao nível das competências de comunicação e inter-relação aliadas à concretização de instrumentos internos que facilitavam esta cadeia informacional e interpessoal, extremamente importante para a intervenção de qualquer gestor de desporto. De realçar que a relação com todos foi sempre muito positiva e desde cedo o estudante foi recebido e integrado como qualquer outro elemento da estrutura.

Foram enfrentadas realidades desconhecidas até ao momento que permitiram desenvolver e consolidar inúmeras competências, das quais se destacam as seguintes:

- Aplicação e interpretação da legislação emanada pelas respetivas Federações de cada modalidade;
- Planeamento e organização de eventos em todas as suas fases.
- Gestão dos processos de planeamento e organização associados a um evento;
- Adaptação a realidades muito distintas, propiciada pela interação com várias modalidades e agentes desportivos em ambientes diferenciados;
- Tomada de decisão célere e assertiva em situações fortuitas e de maior pressão, devido ao tempo reduzido de atuação;
- Trabalho em equipa, já vivenciado pelo estudante em outros ambientes desportivos por onde passou, mas que foi consolidado com a riqueza de recursos disponíveis;

No que diz respeito aos regulamentos das competições abordadas, foi possível perceber que quanto mais rigorosa e desenvolvida é a modalidade e a sua competição, melhor interpretada será a sua legislação, visto que a sua

informação é mais precisa e apresenta uma melhor estruturação. Esta informação é fundamental, uma vez que só conhecendo as normas e diretrizes das respetivas Federações, será possível cumprir com o que é necessário para as diversas fases do evento.

A elaboração de documentos de suporte revelou-se bastante útil ao planeamento e organização dos eventos, principalmente devido à redução do tempo despendido inicialmente para a realização de certas atividades, como a elaboração do Dossier de Jogo, a consulta de regulamentos e o cumprimento dos prazos estabelecidos. Também o Portal de Calendários e Gestão de Espaços se revelou útil e possibilitou uma melhor organização e gestão do tempo, organizando toda a informação referente aos eventos, particularmente, no que diz respeito à calendarização de provas.

Ainda que todas as fases do evento sejam fulcrais para a espetacularidade do mesmo, o estudante considera que a fase que assume uma relevância maior é o pré-evento, uma vez que o evento produzido está em grande parte dependente desta fase. É no pré-evento que se prepara todo o evento, se procede à sua calendarização, se define a sua localização, se reúne e, se aplicável, se requisita todos os recursos necessários e ainda se previne possíveis riscos e imprevistos que possam surgir durante a realização do mesmo.

Todavia, o estudante considera a fase da realização do evento a mais estimulante e desafiante, devido ao ambiente criado e à pressão sentida para que corra tudo como previamente foi planeado.

A participação do clube em eventos de cariz europeu, como a EHF Champions League, implicou o recurso a capacidades linguísticas estrangeiras e desenvolveu competências como a organização de informação e procedimentos, a gestão do tempo, a resiliência e níveis de rigor e exigência elevados, devido à sua maior complexidade, alargando o leque de capacidades de todos os elementos em funções e moldando todas as suas atividades posteriores. Apesar de ainda ser evidenciada uma diferença significativa na organização de um evento nacional comparada a um evento internacional, é possível verificar que as competições nacionais têm absorvido normas e métodos de organização dos eventos internacionais, proporcionando o seu crescimento.

O planeamento e organização deste tipo de eventos requer um grande esforço em equipa, dividido pelas áreas do Grupo FC Porto, aliado ao rigor, empenho e disciplina, caraterísticos desta instituição. Uma estrutura como esta possibilita a aprendizagem de como enfrentar os desafios e responder positivamente às dificuldades encontradas. Sem dúvida que o grau de especialização por função, juntamente com a componente financeira, aliados à componente holística de gestão e de liderança diferenciam a dimensão de um clube e os resultados que obtém.

No que tange às atividades desenvolvidas, é importante refletir sobre algumas das adversidades encontradas, como a necessidade de responder a várias questões em curtos espaços de tempo, obrigando o estudante a gerir e a organizar as diversas atividades por ordem de importância; a dificuldade na elaboração de documentos em *Excel*, quando estes reclamavam funcionalidades mais complexas; a intensa coordenação e correta distribuição da informação referente ao jogo aos diversos elementos em funções; a necessidade de rápidas tomadas de decisão, em tempo útil, durante a realização do evento para garantir o correto funcionamento de mesmo.

Contudo, o mestrando foi capaz de ultrapassar todos os obstáculos encontrados durante este percurso, não só com a colaboração do Supervisor local e dos colegas da PortoEstádio, mas também com o apoio da sua Orientadora.

O estudante estagiário percebeu quais são os aspetos fundamentais à realização de um evento e que este depende da ação um elevado número de pessoas que estão distribuídas pelos diversos departamentos da instituição.

Como Técnico de Planeamento no escritório, o mestrando compreendeu a importância deste elemento na organização de um evento, no sentido da recolha e levantamento de toda a informação e, posteriormente, da sua distribuição.

Enquanto Técnico de Planeamento em dia de jogo, o mestrando reforçou a certeza de que o espírito de equipa e a ajustada coordenação dos diversos elementos em funções são fundamentais ao bom desenrolar do evento.

O estágio superou as expectativas do estudante, principalmente devido ao crescimento profissional, onde o principal desafio foi o trabalho com um elevado nível de exigência, característica da instituição e a necessidade de rápidas

tomadas de decisão, com qualidade, às questões encontradas. O sentimento de dever cumprido foi sentido pelo estudante, sentindo que a sua passagem por esta instituição foi valorizada por todos os elementos com que interveio.



## **7. Considerações Finais e Perspetivas Futuras**



Terminado este período e após ter feito uma profunda reflexão acerca deste estágio profissionalizante, o estudante considera que esta vivência foi enriquecedora em todas as dimensões e admite que a mesma superou todas as expectativas que inicialmente idealizou.

O rigor e a exigência colocados por toda a organização em cada dia de trabalho foram fundamentais para o sucesso alcançado em cada evento ou atividade desenvolvida. Enquanto gestor estagiário, o mestrando considera este período marcante, não só pelo elevado número de competências que desenvolveu, como também pelas inúmeras vivências e pela excelente relação entre todos os elementos da instituição.

É importante salientar que o desporto ao mais alto nível não se entrega aos acasos, bem pelo contrário, reclama muita organização e planeamento. Todos os aspetos inerentes aos eventos são analisados e planeados ao pormenor, de forma a garantir o bom desenrolar dos mesmos. Deste modo, o planeamento dos eventos reivindicam inúmeros requisitos e competências, como a proatividade, a concentração, a responsabilidade, a atenção aos detalhes, a disciplina, o conhecimento da realidade desportiva e da sua regulamentação, intensa comunicação quer com os colaboradores da instituição, quer com entidades externas, tudo encerrando uma enorme e permanente disponibilidade.

Porém, tudo isto não seria possível sem uma estrutura recheada de profissionais apaixonados pelo trabalho que exercem e preocupados com o constante aperfeiçoamento do mesmo pois, quanto mais eficiente for a organização do evento, menores serão os incidentes que irão surgir durante a realização do mesmo e o seu bom desenvolvimento será garantido.

Foi também possível evidenciar que o gestor é um elemento de extrema importância nesta dimensão, sendo fundamental desde as fases iniciais do planeamento à realização e avaliação do evento, devido aos conhecimentos e atuação do mesmo.

Relativamente aos objetivos definidos para este estágio profissionalizante, todos eles foram cumpridos, o que valorizou ainda mais toda esta experiência.

Iniciando pelo objetivo principal, foi concretizado o acompanhamento e a colaboração no planeamento e organização de eventos do clube nas

modalidades de Andebol, Basquetebol e Hóquei em Patins no principal escalão e na equipa de Futebol no escalão de Sub 19. No que concerne aos objetivos específicos, foi vivenciada a realidade institucional de uma empresa de grande dimensão, assim como a oportunidade de estar em contacto com profissionais experientes. Foram também desenvolvidas competências no âmbito da estruturação e definição de estratégias de planeamento e organização desportiva. A consolidação de competências informáticas para o uso de *softwares* neste ramo foi possível, ainda assim, o estudante considera que deve continuar a investir neste aspeto, principalmente no que diz respeito à utilização do *Excel* avançado. A compreensão das áreas de intervenção do departamento em que o mestrando esteve inserido foi alcançada, tornando possível a presença em dia de jogo, com responsabilidades e cada vez mais autonomia. Consequentemente, o estudante conheceu e compreendeu todos os procedimentos necessários e inerentes às diversas fases dos eventos de desporto, entendendo a intervenção do gestor de desporto neste domínio.

Concluindo, todas as atividades desenvolvidas no decurso do estágio revelaram-se importantes, independentemente da sua dimensão ou complexidade, tendo todas elas algo a acrescentar à experiência do estudante e ao cumprimento dos seus objetivos. De hoje em diante, o estudante verá não só os eventos de natureza desportiva, como também outro tipo de eventos, de maneira diferente, não concentrando apenas a sua atenção na sua espetacularidade, mas também em todo o ambiente organizativo que implica o seu planeamento, operacionalização e avaliação.

Poderiam ainda ter sido realizadas outras atividades como, por exemplo, a presença em jogos de outras competições, contudo, através desta oportunidade, estas poderão ser concretizadas num futuro próximo.

Em relação às perspetivas futuras do estudante estagiário quanto às suas funções profissionais, passam pelo desempenho de funções na área da Gestão de Desporto e, se possível, no âmbito do planeamento e organização de eventos em clubes de maior dimensão, uma vez que considera esta área interessante e desafiante após o desfecho deste estágio profissionalizante. No entanto, o mestrando tem a ambição de continuar a desenvolver competências no âmbito da gestão e outras vertentes complementares do desporto em geral, sendo que,

muitas outras oportunidades no mundo gestão de desporto poderão surgir e teremos de estar capacitados para elas.



## **Referências Bibliográficas**



- Andrade, R. B. (2002). *Manual de Eventos* (2 ed.). Rio Grande Sul: EDUCS.
- André, P. G. (2014). Gestão Financeira e Controlo de Custos. In M. Arraya & M. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 239-266). Lisboa: Visão e Contextos.
- Arraya, M. (2014). Estratégia - Simples e Consistente. In M. Arraya & M. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 141-160). Lisboa: Visão e Contextos.
- Bandeira, J. P. (2015). *Bíblia do FC Porto* (4 ed.). Estoril: Prime Books.
- Barreau, G. (2001). Gestão de Risco na Organização de Eventos Desportivos. In A. Correia (Ed.), *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos* (pp. 45-80). Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Bento, J. O. (2004). *Desporto, Discurso e Substância* (1 ed.). Porto: Campo das Letras.
- Bento, J. O. (2007). Em Defesa do Desporto. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Em Defesa do Desporto - Mutações e Valores em Conflito* (pp. 9-55). Coimbra: Almedina.
- Bladen, C.Kennell, J.Wilde, N. & Abson, E. (2018). *Events Management: An Introduction* (2 ed.). New York: Routledge.
- Bowdin, G.Allen, J.O'Toole, W.Harris, R. & McDonnell, I. (2012). *Events Management* (3 ed.). New York: Routledge.
- Boyer, L.Musso, D.Barreau, G.Collas, L. B. & Addadi, A. (2007). Organising a Major Sport Event. In J. Camy & L. Robinson (Eds.), *Managing Olympic Sport Organisations* (pp. 279-344). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bravo, G. (2019). Gestão do Desporto: Um Campo de Intervenção Profissional e Académico In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto, Compreender para Gerir* (pp. 37-60). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Carvalho, L.Bernardo, M. d. R.Sousa, I. & Negas, M. (2015). *Gestão de Organizações - Uma Abordagem Integrada e Prospetiva* (2 ed.). Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, M. J. (2009). *Os Elementos Estruturantes do Regime Jurídico do Desporto Profissional em Portugal*. Coimbra: Coimbra Editora.

- Carvalho, M. J. Resende, C. Cirac, M. J. & Costa, J. (2012). Desporto, Política e Direito: do Passado e da Atualidade. Enfoque nas Autarquias Locais. In J. M. Constantino & J. Bento (Eds.), *Desporto e Municípios. Políticas, Práticas e Programas* (pp. 39-71). Lisboa: Visão e Contextos.
- Celma, J. (2018). *Management para Gestores del Deporte: Liderazgo, Funciones y Técnicas Directivas* (2 ed.). Barcelona: ÓPTIMUS Marketing and Management.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective* (4 ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathway.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Comité Européen de Rink-Hockey. (2012). Reglement de la Ligue Europeenne. Consult. 21 de Abril, 2020, disponível em <https://www.wseurope-rinkhockey.org/euroleague/rules/>
- Correia, A. & Biscaia, R. (2019). Introdução. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto, Compreender para Gerir* (pp. 19-25). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Covell, D. Walker, S. Siciliano, J. & Hess, P. (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance* (2 ed.). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Daft, R. (2012). *Organization Theory and Design* (11 ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Drucker, P. (2008). *Management* (Revised ed.). New York: HarperCollins.
- ESSA-SPORT. (2019). National Report. ESSA-SPORT Consult. 28 de abril, 2020, disponível em [https://www.essa-sport.eu/library/resources/national\\_reports/](https://www.essa-sport.eu/library/resources/national_reports/)
- European Handball Federation. (2019). VELUX EHF Champions League Season 2019/2020 Regulations Consult. 16 de Abril, 2020, disponível em [http://ebook.eurohandball.com/2019-regulations-MCL/2019\\_20\\_MCLRegulations\\_FINAL\\_inclCover.pdf](http://ebook.eurohandball.com/2019-regulations-MCL/2019_20_MCLRegulations_FINAL_inclCover.pdf)
- Federação de Andebol de Portugal. (2019). Regulamento do Campeonato Nacional de Seniores Masculinos 1ª Divisão. Consult. 15 de Abril, 2020, disponível em <https://portal.fpa.pt/wp-content/uploads/2019/07/6-PO01-2019-2020-VF.pdf>

- Federação de Patinagem de Portugal. (2019). Regulamento Geral do Hóquei em Patins. Consult. 20 de Abril, 2020, disponível em <https://fpp.pt/wp-content/uploads/Regulamento-Geral-H%C3%B3quei-Patins.pdf>
- Federação Portuguesa de Basquetebol. (2015). Normas da LPB (Época 2015/2016 e seguintes). Consult. 18 de Abril, 2020, disponível em [http://www.fpb.pt/fpb\\_zone/portal/img/home\\_317/fotos/63201014204014\\_1020120255350214.pdf](http://www.fpb.pt/fpb_zone/portal/img/home_317/fotos/63201014204014_1020120255350214.pdf)
- Federação Portuguesa de Basquetebol. (2019). Regulamento de Provas da Federação Portuguesa de Basquetebol. Consult. 17 de Abril, 2020, disponível em [http://www.fpb.pt/fpb\\_zone/portal/img/home\\_317/fotos/43379694541493\\_564757044950043009.pdf](http://www.fpb.pt/fpb_zone/portal/img/home_317/fotos/43379694541493_564757044950043009.pdf)
- Federação Portuguesa de Futebol. (2019). Regulamento do Campeonato Nacional da I Divisão de Sub 19 2019/2020. *Federação Portuguesa de Futebol* Consult. 21 de abril, 2020, disponível em <https://www.fpf.pt/competicoes/futebol/masculino/juniores-a-i-divisao>
- Fernandes, F. (2009). *Desporto e Autonomia Insular - Fatores de Desenvolvimento Económico e Social*. Funchal: O DESPORTO Madeira.
- Figueiredo, A. (2006). A Comunidade Desportiva Intencional como Objeto de Investigação e Desenvolvimento da Gestão do Desporto. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 3(2), 25-41.
- Futebol Clube do Porto. (2010). Comunicado. Consult. 16 de dezembro, 2019, disponível em <https://web3.cmvm.pt/english/sdi/emitentes/docs/FR27471.pdf>
- Futebol Clube do Porto. (2019a). Estádio do Dragão. Consult. 12 de dezembro, 2019, disponível em <https://www.fcporto.pt/pt/clube/estadio-do-dragao>
- Futebol Clube do Porto. (2019b). Estatutos por que se Rege a Sociedade "Futebol Clube do Porto, Futebol, S. A. D.". *Estatutos SAD* Consult. 14 de dezembro, 2019, disponível em <https://files.app.fcporto.pt/docs/63344c50d0cfd5bce743baa5b2e7f64c.pdf>
- Futebol Clube do Porto. (2019c). História. Consult. 14 de dezembro, 2019, disponível em <https://www.fcporto.pt/pt/clube/historia>

- Futebol Clube do Porto. (2019d). Instalações. Consult. 12 de dezembro, 2019, disponível em <https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes>
- Gálvez-Ruiz, P.Fernández-Gavira, J.García-Fernández, J. & García-Villar, J. (2016). Número Especial: Investigación en Economía y Gestión del Deporte. *Intangible Capital*, 12(3), 755-758.
- Getz, D. (2012). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events* (2 ed.). New York: Routledge.
- Giacaglia, M. (2006). *Organização de Eventos - Teoria e Prática* (3 ed.). São Paulo: Thomson Learning.
- Gonçalves, C. (2019). Sedentarismo: Trabalho e Velocidade. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto, Compreender para Gerir* (pp. 211-227). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Horne, J. (2007). The Four 'Knowns' of Sports Mega-Events. *Leisure Studies*, 26(1), 81-96.
- Hoye, R.Smith, A.Nicholson, M. & Stewart, B. (2015). *Sports Management: Principles and Applications* (4 ed.). London: Routledge.
- Isidoro, A. M.Saldanha, S. D. d.Caetano, J. & Simões, M. M. (2013). *Manual de Organização e Gestão de Eventos* (1 ed.). Lisboa: Sílabo.
- Joaquim, B. A.Batista, P. M. & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o Perfil de Competências do Gestor Desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279.
- Lebre, E. (2014). Gestão de Recursos Humanos nas Grandes Organizações Desportivas. In M. Arraya & M. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 375-383). Lisboa: Visão e Contextos.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (4 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Morais, A. M. (2001). *Sociedades Anónimas Deportivas: Derecho Comparado*. Lisboa: Hugin.
- Muller, M. & Gaffney, C. (2018). Comparing the Urban Impacts of the FIFA World Cup and Olympic Games From 2010 to 2016. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(4), 247-269.

- Musgrave, J. & Raj, R. (2009). Introduction to a Conceptual Framework for Sustainable Events. In J. Musgrave & R. Raj (Eds.), *Event Management and Sustainability* (pp. 1-12). Oxford: CABI.
- Pedersen, P. & Thibault, L. (2014). *Contemporary Sport Management* (5 ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pinto, C.Rodrigues, J.Santos, A. d.Melo, L.Moreira, M. & Rodrigues, R. (2010). *Fundamentos da Gestão* (3 ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Pinto, F. (2014). Gestão da Execução da Estratégia nas Organizações Desportivas. In M. Arraya & M. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 161-181). Lisboa: Visão e Contextos.
- Pires, G. (1995). *Desporto. Planeamento e Gestão de Projetos*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional* (1 ed.). Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto: O Jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G. & Sarmento, J. P. (2001). Conceito de Gestão de Desporto: Novos Desafios, Diferentes Soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Poit, D. R. (2006). *Organização de Eventos Esportivos* (4 ed.). São Paulo: Phorte.
- Preuss, H. & Solberg, H. A. (2007). Attracting Major Sporting Events: The Role of Local Residents. In H. Preuss (Ed.), *The Impact and Evaluation of Major Sporting Events* (pp. 79-101). Oxon: Routledge.
- Ren, C. (2017). Coupling Research of Large Scale Sports Events and Host City Development. *Revista de la Facultad de Ingeniería U.C.V.*, 32(9), 472-478.
- Roche, F. (2002). *Gestão Desportiva: Planejamento Estratégico nas Organizações Desportivas* (1 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Rodríguez, J. L. (2008). *Historia del Deporte* (3 ed.). Barcelona: INDE.
- Sá, D. & Sá, C. (2008). *Sports Marketing - As Novas Regras do Jogo*. Porto: Edições IPAM.

- Santos, A. (2019). Organização: Produzir Serviços e Produtos de Desporto. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto, Compreender para Gerir* (pp. 341-366). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Sanz, V. A. (2003). *Organización y Gestión de Actividades Deportivas* (1 ed.). Barcelona: INDE.
- Sarmiento, J. P. & Pinto, A. (2014). Gestão de Eventos Desportivos. In M. Arraya & M. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 345-374). Lisboa: Visão e Contextos.
- Sarmiento, J. P. Pinto, A. Costa, C. P. d. & Silva, C. A. F. d. (2011a). O Evento Desportivo como Factor de Desenvolvimento *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(1), 1-14.
- Sarmiento, J. P. Pinto, A. & Oliveira, A. E. (2006). O Perfil Organizacional e Funcional do Gestor Desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física*, 20, 153-155.
- Sarmiento, J. P. Pinto, A. Silva, C. F. d. & Pedroso, C. A. (2011b). O Evento Desportivo: Etapas, Fases e Operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.
- Schaefer, R. (2006). *Sociologia* (6 ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Soares, J. (2019). Desporto: Um Projeto Humano e Social. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto, Compreender para Gerir* (pp. 61-81). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Soares, J. Haas, L. & Nunes, P. (2019). Organizações Sem Fins Lucrativos: Associativismo Desportivo. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto, Compreender para Gerir* (pp. 101-139). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Solomon, J. (2002). *An Insider's Guide to Managing Sports Events*. Darmstadt: Human Kinetics.
- Teixeira, M. (2019). *Gestão do Desporto - Desenvolvimento Desportivo Regional e Municipal* (1 ed.). Porto: Media XXI.
- Tovar, R. M. (2011). *Almanaque do FC Porto: 1893-2011* (1 ed.). Lisboa: Caderno.
- Union of European Football Associations. (2019). Regulations of the UEFA Youth League 2019/2020. *Union of European Football Associations* Consult. 23 de abril, 2020, disponível em

[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/Regulations/02/60/88/47/2608847\\_DOWNLOAD.pdf?iv=true&iv=true](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/Regulations/02/60/88/47/2608847_DOWNLOAD.pdf?iv=true&iv=true)

Winnick, J. & Porretta, D. (2017). *Adapted Physical Education and Sport* (6 ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.



## **Anexos**

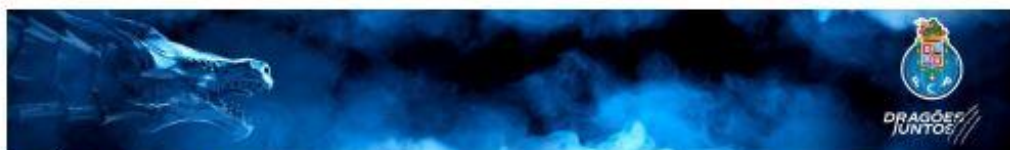
## Anexo 1: Agenda Desportiva de 10/10 a 16/10/19



| Época: 2019/2020 |            | Data de actualização: 09.10.2019 |                    | Agenda Desportiva 2019 - De 10 Outubro a 16 Outubro |                                               |       | Hora Portugal Continental        |                                                       |
|------------------|------------|----------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| DT               | Data       | Modalidade                       | Escolão            | Competição                                          | Jogo                                          | Hora  | TV                               | Local                                                 |
| GF               | 10/10/2019 | Andebol                          | Andebol B          | Campeonato Nacional 2ª Divisão                      | CD Xico Andebol - FC Porto B                  | 21:00 |                                  | Pavilhão Desportivo Francisco de Holanda              |
|                  |            | Basquetebol Form.                | BSQ Sub 18 A       | Campeonato Distrital 1ª Divisão Sub18 Masculinos    | Club SBasket - FC Porto 1                     | 22:00 |                                  | Pavilhão EBS Cerco Porto                              |
|                  |            |                                  | BSQ Sub 18 B       | Campeonato Distrital 1ª Divisão Sub18 Masculinos    | CD José Régio - FC Porto 2                    | 22:00 |                                  | Pavilhão de Desportos de Vila do Conde                |
|                  |            | Hóquei Patins Form.              | HOQ Sub 15 B       | Campeonato Distrital Sub15                          | FC Porto B - Académico FC                     | 21:45 |                                  | Pavilhão Municipal de Fátima                          |
| SB               | 12/10/2019 | Andebol Form.                    | AND Juvenil        | Campeonato Nacional Juvenil Masculinos 1.ª Divisão  | Académico FC - FC Porto                       | 16:30 |                                  | Pavilhão do Lima                                      |
|                  |            | Basquetebol                      | Basquetebol A      | Liga Portuguesa Basquetebol                         | FC Porto - AD Ovarense                        | 18:00 | Porto Canal, FC Porto TV         | Dragão Arena                                          |
|                  |            | Basquetebol                      | Basquetebol B      | Prólige                                             | FC Porto B - SC Braga                         | 21:00 |                                  | Dragão Arena                                          |
|                  |            | Desporto Adaptado                | DA Goalball        | Supertaga                                           | Sporting CP - FC Porto                        | 11:00 |                                  | Pavilhão Multusos Rio Maior                           |
|                  |            | Fut. Form. Distritais            | Sub 12             | Campeonato Distrital Juniores D 1ª Divisão          | FC Porto - Leixões SC                         | 15:00 |                                  | CTFD Portugal                                         |
|                  |            |                                  | Sub 10             | Campeonato Distrital Fut7 Sub11                     | FC Porto - SC Sagres                          | 18:00 |                                  | Constituição Park                                     |
|                  |            | Futebol DF                       | DF Sub 13          | Campeonato Distrital Juniores D 1ª Divisão          | Dragon Force FC - ND Colégio Ermesinde        | 17:00 |                                  | CTFD Portugal                                         |
|                  |            |                                  | DF Sub 12          | Campeonato Distrital Juniores D 2ª Divisão          | Ramaldense FC - Dragon Force FC               | 13:00 |                                  | Campo do Viso                                         |
|                  |            |                                  | DF Sub 11 A        | Campeonato Distrital Fut7 Sub11                     | Dragon Force FC - UD Valonguense              | 18:00 |                                  | Constituição Park                                     |
|                  |            |                                  | DF Sub 11 B        | Campeonato Distrital Fut7 Sub11                     | Boavista FC - Dragon Force FC                 | 9:00  |                                  | Constituição Park                                     |
|                  |            |                                  | DF Sub 10 A        | Campeonato Distrital Fut7 Sub11                     | AIE Hernâni Gonçalves - Dragon Force FC       | 9:00  |                                  | OCD Porto                                             |
|                  |            | Hóquei em Patins                 | Hóquei em Patins A | Campeonato Nacional 1ª Divisão                      | FC Porto - Juventude de Viana                 | 15:00 | Porto Canal, FC Porto TV         | Pavilhão Municipal de Fátima                          |
|                  |            | Hóquei Patins Form.              | HOQ Sub 15 A       | Campeonato Distrital Sub15                          | ACSP Alfena - FC Porto A                      | 11:45 |                                  | Pavilhão de Alfena                                    |
|                  |            |                                  | HOQ Sub 13 A       | Campeonato Distrital Sub13                          | FC Porto A - CP Sobrosa                       | 18:00 |                                  | Pavilhão Municipal de Fátima                          |
|                  |            |                                  | HOQ Sub 13 B       | Campeonato Distrital Sub13                          | CD Póvoas - FC Porto B                        | 14:30 |                                  | Clube Desportivo de Póvoas                            |
|                  |            | Natação                          | NAT Juniores       | Particular                                          | Provas Preparação JUV JUN e SEN               | 0:00  |                                  | Piscinas Municipais de Pagos de Ferreira              |
|                  |            |                                  | NAT Juvenís        | Particular                                          | Provas Preparação JUV JUN e SEN               | 0:00  |                                  | Piscinas Municipais de Pagos de Ferreira              |
|                  |            |                                  | NAT Seniores       | Particular                                          | Provas Preparação JUV JUN e SEN               | 0:00  |                                  | Piscinas Municipais de Pagos de Ferreira              |
| DM               | 13/10/2019 | Andebol                          | Andebol A          | EHF Champions League                                | Veszprém HC - FC Porto                        | 14:00 | Porto Canal, EHF TV, FC Porto TV | Veszprém Arena                                        |
|                  |            | Basquetebol Form.                | BSQ Sub 16 A       | Campeonato Distrital 1ª Divisão Sub16 Masculinos    | Club SBasket - FC Porto 1                     | 14:30 |                                  | Pavilhão EBS Cerco Porto                              |
|                  |            |                                  | BSQ Sub 16 B       | Campeonato Distrital 1ª Divisão Sub16 Masculinos    | FC Porto 2 - GD Boiaçasto                     | 11:45 |                                  | Escola Básica Leonardo Coimbra Filho, Porto           |
|                  |            |                                  | BSQ Sub 14 A       | Campeonato Distrital 1ª Divisão Sub14 Masculinos    | CD José Régio - FC Porto A                    | 9:00  |                                  | Pavilhão de Desportos de Vila do Conde                |
|                  |            |                                  | BSQ Sub 14 B       | Campeonato Distrital 1ª Divisão Sub14 Masculinos    | FC Porto B - Sagres SC                        | 9:45  |                                  | Escola Básica Leonardo Coimbra Filho, Porto           |
|                  |            | Fut. Form. Distritais            | Sub 14 D           | Campeonato Distrital Juniores C 1ª Divisão          | União Nogueirense FC - Dragon Force FC        | 11:00 |                                  | Estádio Municipal de Nogueira de Mela                 |
|                  |            |                                  | Sub 13             | Campeonato Distrital Sub14                          | FC Porto - Dragon Force FC                    | 9:00  |                                  | Constituição Park                                     |
|                  |            |                                  | Sub 10             | Campeonato Distrital Fut7 Sub11                     | FC Porto - FC Póvoa                           | 11:00 |                                  | Constituição Park                                     |
|                  |            | Fut. Form. Nacionais             | Sub 17             | Campeonato Nacional de Sub17                        | Anadia FC - FC Porto                          | 11:00 |                                  | Campo do Complexo Desportivo de Anadia                |
|                  |            |                                  | Sub 16             | Campeonato Nacional de Sub17                        | Padroense FC - Académico de Viseu FC          | 11:00 |                                  | Campo de Treinos do Padroense FC                      |
|                  |            |                                  | Sub 15             | Campeonato Nacional de Sub15                        | FC Porto - FC Pagos de Ferreira               | 11:00 | Porto Canal, FC Porto TV         | CTFD Portugal                                         |
|                  |            | Futebol DF                       | Sub 14 N           | Campeonato Nacional de Sub15                        | Dragon Force FC - Rio Ave FC                  | 15:00 |                                  | CTFD Portugal                                         |
|                  |            |                                  | DF Sub 14          | Campeonato Distrital Juniores C 2ª Divisão          | Ramaldense FC - Dragon Force FC               | 9:00  |                                  | Campo do Viso                                         |
|                  |            | Hóquei Patins Form.              | HOQ Sub 19         | Campeonato Distrital Sub19                          | FC Porto - CH Carvalhos                       | 17:00 |                                  | Pavilhão Municipal de Fátima                          |
|                  |            |                                  | HOQ Sub 17         | Campeonato Distrital Sub17                          | FC Porto - Grupo Desportivo e Coral de Fátima | 15:00 |                                  | Pavilhão Municipal de Fátima                          |
|                  |            | Voleibol                         | Voleibol Feminino  | Campeonato Nacional 1ª Divisão                      | AJM FC Porto - AV Fátima                      | 16:00 |                                  | Pavilhão Desportivo do Centro Social Luso Venezaniano |
| GF               | 14/10/2019 |                                  |                    |                                                     |                                               |       |                                  |                                                       |
| SB               | 15/10/2019 | Hóquei em Patins                 | Hóquei em Patins B | Campeonato Nacional 2ª Divisão                      | HA Cambrá - FC Porto B                        | 21:00 |                                  | Pavilhão Municipal de Vale de Cambra                  |
| GF               | 16/10/2019 | Andebol                          | Andebol A          | Campeonato Andebol 1                                | Boa-Hora FC - FC Porto                        | 20:00 | Porto Canal, FC Porto TV         | Pavilhão F. Tavares                                   |
|                  |            | Andebol Form.                    | AND Juniores       | Campeonato Nacional Juvenil Masculinos 1.ª Divisão  | CD Xico Andebol - FC Porto                    | 21:00 |                                  | Pavilhão Desportivo Francisco de Holanda              |
|                  |            | Basquetebol Form.                | BSQ Sub 18 A       | Campeonato Distrital 1ª Divisão Sub18 Masculinos    | FC Porto 1 - Académico FC A                   | 21:15 |                                  | Escola EB 2,3 do Viso                                 |
|                  |            | Hóquei Patins Form.              | HOQ Sub 17         | Campeonato Distrital Sub17                          | C. Infante Sagres - FC Porto                  | 22:00 |                                  | Pavilhão Clube Infante Sagres                         |

\*conforme resultados jogos anteriores

## Anexo 2: Informação dos Estádios Nacionais



### ESTÁDIO CIDADE DE BARCELOS

Endereço: Rua D. Diogo Pinheiro n.º 25 - Apartado 197, 4750-282 Barcelos

Telefone: 253 811 523

Clubes que utilizam: Gil Vicente FC

Distâncias: Estádio do Dragão - Estádio: 67,3km / 43'



### ESTÁDIO D. AFONSO HENRIQUES

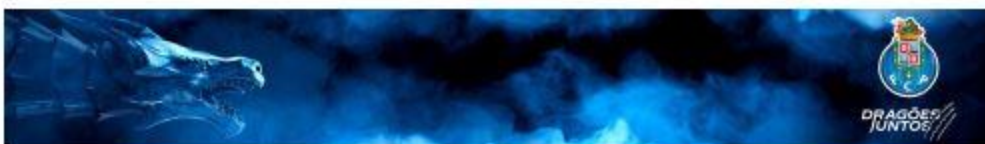
Endereço: Av. São Gonçalo 1028, Guimarães

Telefone: 253 520 939

Clubes que utilizam: Vitória Sport Clube

Distâncias: Estádio do Dragão - Estádio: 51,3km / 35'





## ESTÁDIO JOSÉ ALVALADE

Endereço: Rua Professor Fernando da Fonseca, 1501-806 Lisboa

Telefone: 217 516 000

Clubes que utilizam: Sporting Clube de Portugal

Distâncias: Estádio do Dragão - Estádio: 309km / 2h40'



## Centro de Formação do FC Alverca

Endereço: Av. Infante Dom Pedro  
2615-151 Alverca do Ribatejo

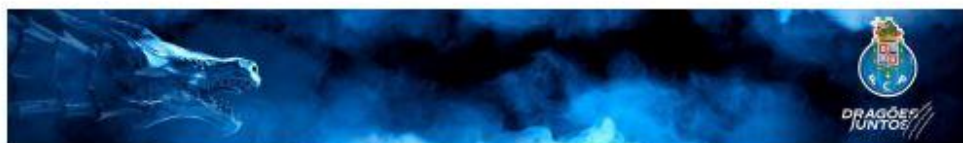
Telefone: 21 958 0956

Clubes que utilizam: FC Alverca

Distâncias: Estádio do Dragão - Estádio: 292km / 2h32'



## Anexo 3: Informação dos Pavilhões Nacionais



### 1. NORTE

#### 1.1. AVEIRO

##### ARENA DOLCE VITA

Endereço: Av. Dom Manuel I 2030, 3880-109 Ovar

Telefone: 256 582 340

Fax: 256 588 303

Lotação: 2400

Clubes que utilizam: AD Ovarense

Distâncias: Estádio do Dragão - Pavilhão: 39,7km / 30'



##### PAVILHÃO CAPITÃO ADRIANO NORDESTE

Endereço: Avenida 25 de Abril, 3830-044 Ílhavo

Telefone: 234 192 730

Lotação: 700

Clubes que utilizam: Illiabum Clube

Distâncias: Estádio do Dragão - Pavilhão: 79,6km / 50'





## 4.2. AÇORES

### PAVILHÃO DO COMPLEXO DESPORTIVO TOMÁS DE BORBA

Endereço: Avenida António Dacosta, 9700-222, Angra do Heroísmo

Telefone: 295 401 550

Clubes que utilizam: Terceira BC

Distâncias: Aeroporto das Lajes – Pavilhão: 21,2km / 20'  
Hotel Caracol – Pavilhão: 1,2km / 5'



### PAVILHÃO MUNICIPAL DE ANGRA DO HEROÍSMO

Endereço: Rua Gonçalo Velho Cabral 9700-200 Angra do Heroísmo

Telefone: 295 401 700

Fax: 351 295 401 701

Email: desporto@cmah.pt

Lotação: 1326

Clubes que utilizam: SC Lusitânia / Angra Basket

Distâncias: Aeroporto das Lajes – Pavilhão: 20,4km / 20'  
Hotel Caracol – Pavilhão: 1,4km / 5'



**Anexo 4:** Dossier de Jogo CAB Madeira - FC Porto (Basquetebol A)

**ÉPOCA 2019/2020**

**Liga Portuguesa de Basquetebol – Fase Regular**

**10.ª Jornada**



***CAB Madeira / FC Porto***

Pavilhão do CAB

1 de dezembro de 2019

16h00



## ÍNDICE

|                              |   |
|------------------------------|---|
| COMITIVA (17 Elementos)..... | 3 |
| DESLOCAÇÃO .....             | 3 |
| PLANO DE VOOS.....           | 3 |
| TRANSFERS.....               | 4 |
| PLANO DE ESTÁGIO.....        | 4 |
| UNIDADE HOTELEIRA .....      | 5 |
| TREINO .....                 | 6 |
| JOGO .....                   | 7 |
| ANEXOS.....                  | 8 |



## COMITIVA (17 Elementos)

|                      |                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atletas              | Vladyslav Voytso, Bradley Tinsley, Pedro Pinto, Francisco Amarante, Max Landis, Miguel Queiroz, Keven Gomes, Kayel Locke, João Soares, Preston Purifoy, Sasa Borovnjak, João Guerreiro |
| Equipa Técnica       | Moncho López, João Gonçalves                                                                                                                                                           |
| Equipa Médica        | Fábio Vieira                                                                                                                                                                           |
| Team Manager         | João Alves                                                                                                                                                                             |
| Logística Desportiva | Artur Dias                                                                                                                                                                             |

## DESLOCAÇÃO

Sábado, dia 30 de novembro 2019

**Saída**

13h00 – Saída autocarro do Estádio do Dragão (P1)

AUTOCARRO

Autocarro:

Motorista:

Domingo, dia 1 de dezembro 2019

**Regresso**

23h15 – Chegada prevista ao Estádio do Dragão (P1)

AUTOCARRO

Autocarro:

Motorista:

## PLANO DE VOOS

| <u>Partida (Sábado, 30 de novembro)</u> |               |              |                              |
|-----------------------------------------|---------------|--------------|------------------------------|
| De: Porto                               | Para: Funchal | Voo: TO4850  | Saída/Chegada: 14h50 / 16h55 |
| <u>Chegada (Domingo, 1 de dezembro)</u> |               |              |                              |
| De: Funchal                             | Para: Porto   | Voo: EUJ7586 | Saída/Chegada: 20h30 / 22h30 |



## TRANSFERS

| TRANSFERS                          |                       |                       |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sábado, dia 30 de novembro de 2019 |                       |                       |
| HORA                               | DE                    | PARA                  |
| 13h00*                             | Estádio do Dragão     | Aeroporto do Porto    |
| 16h55                              | Aeroporto da Madeira  | Hotel Jardins d'Ajuda |
| 19h10                              | Hotel Jardins d'Ajuda | Pavilhão do CAB       |
| 21h10                              | Pavilhão do CAB       | Hotel Jardins d'Ajuda |
| Domingo, dia 3 de novembro 2019    |                       |                       |
| 14h10                              | Hotel Jardins d'Ajuda | Pavilhão do CAB       |
| 18h30                              | Pavilhão do CAB       | Aeroporto da Madeira  |
| 22h55*                             | Aeroporto do Porto    | Estádio do Dragão     |

\* Autocarro responsabilidade FC Porto

Os restantes transferes são da responsabilidade do CAB Madeira, com acordo de permuta.

### Contactos:

[geral@cab-madeira.com](mailto:geral@cab-madeira.com)

## PLANO DE ESTÁGIO

### Sábado, dia 30 de novembro 2019

13h00 Concentração e saída do Estádio do Dragão (P1)  
Lunch Box Ida  
 13h20 Chegada ao Aeroporto do Porto  
 14h50 Voo Porto / Madeira (TO4850)  
 16h55 Chegada ao Aeroporto da Madeira  
 17h20 Transfer do Aeroporto para o Hotel Jardins d'Ajuda  
 18h05 Chegada ao Hotel  
 18h15 Lanche no Hotel  
 19h10 Saída do Hotel para o Pavilhão do CAB  
 19h30 Treino  
 21h10 Saída do Pavilhão e regresso ao Hotel  
 21h45 Jantar no Hotel



**Domingo, dia 1 de dezembro 2019**

- 10h15 Pequeno-almoço no Hotel
- 11h00 Sessão de Vídeo
- 12h00 Almoço no Hotel
- 14h10 Saída do Hotel para o Pavilhão
- 14h30 Chegada ao Pavilhão
- 16h00 **Jogo CAB Madeira / FC Porto**  
Lunch Box Jogo
- 18h30 Transfer do Pavilhão para o Aeroporto  
Lunch Box Regresso
- 19h15 Chegada ao Aeroporto
- 20h30 Voo Madeira / Porto (EJU7586)
- 22h30 Chegada ao Porto
- 22h55 Transfer Aeroporto do Porto / Estádio do Dragão (P1)
- 23h15 Chegada ao Estádio do Dragão (P1)

## UNIDADE HOTELEIRA

### SUITE HOTEL JARDINS D'AJUDA \*\*\*

Rua Nova Vale d' Ajuda  
9000-720 Funchal  
Madeira

Telefone: 291 708 000

Fax: 291 708 001

Site: [www.hoteljardinsdajuda.com](http://www.hoteljardinsdajuda.com)

E-mail: [jardins.ajuda@hoteisajuda.com](mailto:jardins.ajuda@hoteisajuda.com)

Internet

Acesso Wi-Fi Gratuito

Distâncias

Aeroporto da Madeira – 23,7km / 23min  
Pavilhão do CAB – 2,9km / 7min





## TREINO

### *Pavilhão do CAB*

Endereço: R. do Curaçau, 9000-093 Funchal  
Telefone: 291 764 448  
Lotação: 680



Data: Sábado, dia 30 de novembro  
Hora: 19h30/21h00

Notas: O CAB Madeira irá disponibilizar-nos bolas para o treino.



## JOGO

LIGA PORTUGUESA DE BASQUETEBOL – 1ª Fase - 2019/2020



**PAVILHÃO**

Pavilhão do CAB

**DIA DE JOGO**

Domingo, dia 1 de dezembro 2019

**HORA DE JOGO**

16:00

**TRANSMISSÃO TV**

Sem transmissão.

**EQUIPAMENTOS**

Camisola Vermelho  
Calções Vermelho

Camisola Azul e Branco  
Calções Azuis

**CONTACTOS**



**BILHETES**

Preço: 1€

Local Venda: Pavilhão do CAB

Dias e Horários Venda: Dia de jogo, 2h antes

**CONVITES**

Foram solicitados 30 convites.

**COMISSÁRIO**

Manuel Mendes

**EQUIPA DE ARBITRAGEM**

José Abreu / Pedro Maia / Daniel Oliveira

**MARCADOR**

Beatriz Silva / José Camacho

**CRONOMETRISTA**

Neide Ferreira

**OPERADOR 24"**

Hélder Santos



## ANEXOS

- Informação para Unidade Hoteleira

- Plano Alimentar

## Anexo 5: Briefing FC Porto - Leixões SC (Sub 19)



|           |                                        |
|-----------|----------------------------------------|
| Evento    | FUTEBOL_Sub19<br>FC Porto – Leixões SC |
| Documento | Briefing – versão final                |

### Identificação do evento

|                |                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Evento         | FC Porto – Leixões SC<br>CN Sub19 – 1ª Fase – Série Norte<br>4ª Jornada |
| Dia            | Sábado, 31 de Agosto de 2019                                            |
| Hora           | 11h00                                                                   |
| Local de jogo  | CTFD PortoGaia<br>Estádio Luís Filipe Menezes                           |
| Transmissão TV | Porto Canal                                                             |
| Categorização  | Jogo sem classificação de risco                                         |
| Espectadores   | Lotação: 3376<br>Adeptos visitantes: Sem previsão                       |

### Desporto

|                   |                                   |                           |                                                                                                                                                             |                  |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| FPF               | ÁRBITRO                           |                           | Hélder Patrick Marques (AF Viseu)                                                                                                                           |                  |
| FC Porto Desporto | COMITIVA                          |                           |                                                                                                                                                             |                  |
|                   | 20                                | Atletas                   | Diogo, Estevão, Abreu, Berna, Gonçalo, Duarte, J.Pinto, Leandro, Levi, Mané, Matos, Rodrigo, P.Vieira, Rafa, Auzmendi, Nélsio, Ruca, Seco, Vinhas, Fernando |                  |
|                   | 5                                 | Eq. Técnica               | Tulipa, Israel Dionísio, Tiago Moreira, José Violante, Fernando Monteiro                                                                                    |                  |
|                   | 3                                 | Eq. Médica                | Sebastião Passos, José Ribeiro, Nuno Cerdeira                                                                                                               |                  |
|                   | 1                                 | Team Manager              | Rui Silva                                                                                                                                                   |                  |
|                   | 1                                 | Téc. Equip.               | Ricardo Pereira                                                                                                                                             |                  |
|                   | 1                                 | Observação                | André Rafael                                                                                                                                                |                  |
|                   | EQUIPAMENTOS                      |                           |                                                                                                                                                             |                  |
|                   |                                   | <u>Camisola / Calções</u> | <u>Meias</u>                                                                                                                                                | <u>GR</u>        |
|                   | FC Porto                          | Azul e Branco/Azuis       | Azuis                                                                                                                                                       | Cinzento         |
|                   | Leixões SC                        | Vermelho e Branco/Branco  | Vermelhos                                                                                                                                                   |                  |
|                   | Leixões SC                        |                           |                                                                                                                                                             |                  |
|                   | Transporte – viaturas autorizadas |                           | Staff Extra                                                                                                                                                 | Gravação Técnica |
| <u>Autocarro</u>  | Sem info.                         | Sem info.                 | Sem info.                                                                                                                                                   |                  |
| <u>Viaturas</u>   | Sem info.                         |                           |                                                                                                                                                             |                  |
|                   | Sem info.                         |                           |                                                                                                                                                             |                  |



#### Meios físicos

|               |                                                                                                                                                                                                                              |           |              |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|
| Estádio       | Abertura de portas: 10h00<br>Porta 1 e 2 em funcionamento (Porta 2 exclusiva a adeptos visitantes)                                                                                                                           |           |              |
| Bilheteiras   | Abertura: 10h00<br>Em funcionamento até ao início da 2ª parte                                                                                                                                                                |           |              |
| Catering      | Zona técnica: eq. arbitragem (1 néctar, 1 banana, 1 maçã, 1 Powerade, 2 barras cereais)<br><br>FC Porto: 18 atletas (prozis, 1 leite achocolatado e 1 banana)<br>12 staff + 6 Apanha Bolas (1 leite achocolatado e 1 banana) |           |              |
| Rede Wireless | Zona                                                                                                                                                                                                                         | SSID      | Senha        |
|               | Tribuna                                                                                                                                                                                                                      | pressonly | !Med18-2019! |

#### Meios humanos

|                    |                                 |                 |
|--------------------|---------------------------------|-----------------|
| Segurança          | ARD's – 13 (12 + 1 coordenador) | Polícia – 5     |
| Assistência Médica | Ambulância - 1                  | Socorristas - 2 |
| Apanha-bolas       | 6 Apanha-bolas                  |                 |
| Animação           | Speaker – Hugo Canossa          |                 |

#### Bilhética

|                  |                              |          |         |       |
|------------------|------------------------------|----------|---------|-------|
| Tabela de Preços | Sócios FC Porto              | Gratuito | Público | 5,00€ |
|                  | Sócios coletividades VN Gaia |          |         |       |
| Ingressos        | <u>Convites emitidos</u>     |          |         |       |
|                  | Formação                     | 400      |         |       |

2

#### Comunicação

Comunicação

Televisão Porto Canal

Estacionamento e Montagem: Sábado, 31 de Agosto, às 07h00

Viaturas: 1 carro exteriores, 1 carro de apoio (com gerador), 1 carrinha WTV (gráficos), 2 carros produção, 6 carros pessoal

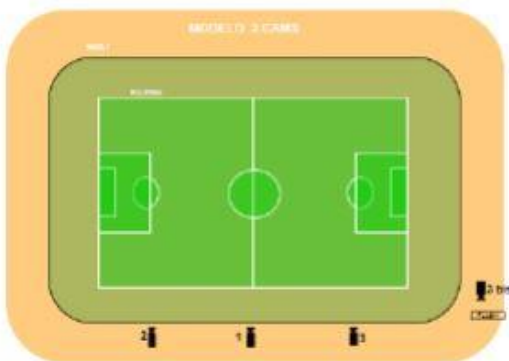
Locais de Reportagem: Flash Interview

Staff Porto Canal

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| Realizador | Hélder Rocha                 |
| Produtor   | Susana Hawkins (Back-office) |
| Narrador   | Tiago Marques                |
| Comentador | Jorge Silva                  |
| Rep. pista | -                            |

Plano de Câmaras



|  |                                                                                                                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Câmara 1 (plataforma central)<br/> Câmaras 2 e 3: 16m (plataformas na bancada)<br/> Câmara 3 BIS: Flash Interview</p>  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Relações Públicas

|              |                |                          |                                     |
|--------------|----------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Observadores | Nacionais      | Internacionais           | Outros                              |
|              | Vitória SC – 2 | Manchester United FC - 1 | Soccer Talents Vision - 3           |
|              |                |                          | MC Striker - 3                      |
|              |                |                          | Global Sports - 1                   |
|              |                |                          | Team of Future - 1                  |
|              |                |                          | Media Base Sports - 2               |
|              |                |                          | One Impact Sports International - 2 |
|              |                |                          | Rui Silva - 6                       |
|              |                |                          |                                     |

3

### Organização do jogo

|                            |                                  |                        |       |
|----------------------------|----------------------------------|------------------------|-------|
| FC Porto Operacional       | Gestão infraestrutura (prevenç.) |                        |       |
|                            | Organização de Jogos             |                        | 09h45 |
|                            | Operações                        | Fernando Cardoso       | 09h45 |
| Porto Media                | Assessoria Imprensa (prevenç.)   |                        |       |
| SPC Marketing              | Marketing (prevenç.)             |                        |       |
| SPC Relações Publicas      | R.P. (prevenç.)                  |                        |       |
| SPC Sistemas de Informação | S.I. (prevenç.)                  | Tlf. Suporte ao evento |       |

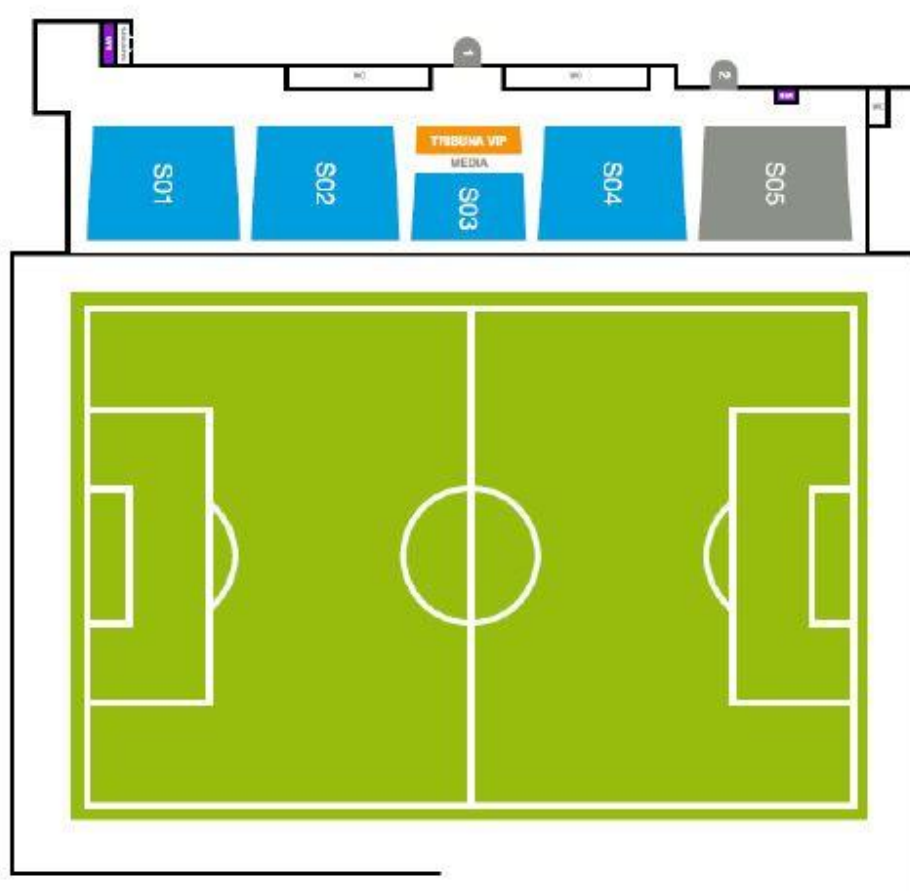
### Dress Code

|                       |                                                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Staff FC Porto</u> | <p>Staff Grupo FC Porto – Grupo 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fato oficial 2019/2020</li> </ul> <p>Staff FC Porto</p> |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



- Blazer azul, Camisa branca, Calça de ganga, Calçado escuro ou sapatilha NB

## INFOGRAFIA ESTÁDIO LUÍS FILIPE MENEZES



## Anexo 6: Debrief FC Porto - Leixões SC (Sub 19)



### DEBRIEF DE JOGO

|           |                                        |
|-----------|----------------------------------------|
| Jogo      | FUTEBOL_Sub19<br>FC Porto – Leixões SC |
| Documento | Debrief                                |

#### Identificação do Evento

|        |                                                               |
|--------|---------------------------------------------------------------|
| Evento | FC Porto – Leixões SC (CN Sub19 – 1ª Fase – Série Norte, 4ªJ) |
| Data   | Sábado, 31 de Agosto de 2018                                  |
| Hora   | 11h00                                                         |
| Local  | CTFD PortoGaia<br>Estádio Luís Filipe Menezes                 |

#### Registo de Ocorrências

|  |                                                                                                                                                                  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Verificou-se um atraso de 25 minutos na abertura da bilheteira. Nesse período não houve grande afluência de adeptos, não tendo sido registados constrangimentos. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Sugestões de Melhoria

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | SEM SUGESTÕES DE MELHORIA |
|--|---------------------------|

**CALENDÁRIO DE JOGOS - FUT. FORM. NACIONAIS (S19), ANDEBOL (A),  
BASQUETEBOL (A), HÓQUEI EM PATINS (A)**

| Época:2019/2020 |       | Data de atualização: 08/06/2020 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    | Hora Portugal Continental |    |    |    |
|-----------------|-------|---------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|------------------|----------------|------------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------|---------------|----|---------------------------|----|----|----|
|                 | Julho | Agosto                          | Setembro                                     | Outubro         | Novembro         | Dezembro       | Janeiro          | Fevereiro         | Março             | Abril          | Maio             | Junho         |    |                           |    |    |    |
| Seg             | 1     |                                 |                                              | 1               |                  |                |                  |                   |                   |                |                  | 1             |    |                           |    |    |    |
| Ter             | 2     |                                 |                                              | 15:00           | FCP - Liepāja    |                |                  |                   |                   |                |                  | 2             |    |                           |    |    |    |
| Qua             | 3     |                                 |                                              | 3               |                  |                |                  |                   |                   |                |                  | 3             |    |                           |    |    |    |
| Qui             | 4     | 19:00                           | Suttgart - FCP                               |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  | 4             |    |                           |    |    |    |
| Sex             | 5     | 17:30                           | Wetzlar - FCP                                |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  | 5             |    |                           |    |    |    |
| Sáb             | 6     | 19:00                           | Göppingen - FCP                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  | 6             |    |                           |    |    |    |
| Dom             | 7     | 4                               | 1                                            | 16:00           | FCP - UD0        | 15:00          | FCP - Pagos F    | 15:00             | Pagos F - FCP     |                |                  | 7             |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              | 17:30           | ABC - FCP        | 17:00          | Lumbay - FCP     | 15:00             | FCP - P. Arcos    |                |                  | 8             |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              | 18:00           | Galinas FC - FCP | 18:30          | FCP - Montevideo | 21:00             | FCP - Leiria      |                |                  | 9             |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              | 16:00           | FCP - Rio Ave    | 15:00          | Sporting - FCP   | 16:00             | Boavista - FCP    | 18:00          | Galinas FC - FCP | 10            |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  | 11            |    |                           |    |    |    |
| Seg             | 8     | 5                               | 2                                            | 7               | 4                | 2              | 6                | 3                 | 2                 | 6              | 4                | 8             |    |                           |    |    |    |
| Ter             | 9     | 6                               | 3                                            | 8               | 5                | 3              | 7                | 4                 | 3                 | 7              | 5                | 9             |    |                           |    |    |    |
| Qua             | 10    | 7                               | 21:00                                        | Ag.Santas - FCP | 20:30            | FCP - Boavista | 20:30            | FCP - Ag.Santas   | 20:30             | Sporting - FCP | 8                | 10            |    |                           |    |    |    |
| Qui             | 11    | 8                               |                                              |                 | 20:00            | Benfica - FCP  |                  |                   |                   |                |                  | 11            |    |                           |    |    |    |
| Sex             | 12    | 17:45                           | V.Guilmar - FCP                              | 10              | 7                | 5              | 9                | 6                 | 5                 | 9              | 7                | 12            |    |                           |    |    |    |
| Sáb             | 13    | 10                              |                                              | 16:00           | Valongo - FCP    | 15:00          | FCP - J. Viana   | 15:00             | FCP - Vespriem    | 15:00          | FCP - SC Braga   | 13            |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              | 18:00           | FCP - VFC        | 18:00          | FCP - Ourense    | 18:00             | FCP - Barcelos    | 18:00          | FCP - Avanca     |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              | 19:00           | SC Tomar - FCP   |                | FCP - Espinho    | 15:00             | FCP - Vespriem    | 15:00          | FCP - Barcelos   |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              | 17:00           | FCP - Breogin    | 14:00          | Vespriem - FCP   | 16:00             | FCP - Espinho     | 17:30          | FCP - UD0        |               |    |                           |    |    |    |
| Dom             | 14    | 11                              |                                              | 14:00           | Vespriem - FCP   | 16:00          | FCP - Espinho    | 15:00             | FCP - Sporting    |                |                  | 14            |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  | 15            |    |                           |    |    |    |
| Seg             | 15    | 12                              | 9                                            | 14              | 11               | 9              | 13               | 20:30             | Ilhabela - FCP    | 9              | 13               | 15            |    |                           |    |    |    |
| Ter             | 16    | 13                              | 10                                           | 15              | 12               | 10             | 14               | 11                | 10                | 10             | 14               | 16            |    |                           |    |    |    |
| Qua             | 17    | 18:30                           | FCP - Chambéry                               | 20:00           | Benfarense - FCP | 19:00          | FCP - THW Kiel   | 20:30             | FCP - FC Salzburg | 11             | 15               | 17            |    |                           |    |    |    |
| Qui             | 18    | 15                              | 12                                           | 17              | 14               | 12             | 16               | 21:00             | ADA Maia - FCP    | 12             | 16               | 18            |    |                           |    |    |    |
| Sex             | 19    | 19:00                           | FCP - Valladolid                             | 20:00           | Gaceros - FCP    | 18             | 15               | 13                | 13                | 13             | 15               | 19            |    |                           |    |    |    |
| Sáb             | 20    |                                 | 21:45                                        | FCP - Valongo   | 15:00            | Aves - FCP     | 15:00            | FCP - Sporting    | 14:00             | Kielce - FCP   | 14               | 20            |    |                           |    |    |    |
|                 |       | 14:30                           | FCP - Nantes                                 | 18:15           | Braga - FCP      | 15:00          | FCP - HC Motor   | 15:00             | FCP - CE Noia     | 18:00          | FCP - Vitoria    |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       | 17:00                           | FCP - Farnalício                             | 18:30           | FCP - Meshkov    | 16:30          | Maia BC - FCP    | 16:00             | CE Noia - FCP     | 17:30          | Benfica - FCP    |               |    |                           |    |    |    |
| Dom             | 21    | 18                              | 10:30                                        | Feirense - FCP  | 15:00            | FCP - Monza    | 17               | 15                | 15:00             | Estoril - FCP  | 15               | 21            |    |                           |    |    |    |
| Seg             | 22    | 19                              | 20:30                                        | FCP - Gaceros   | 21               | 18             | 16               | 19                | 17                | 16             | 20               | 22            |    |                           |    |    |    |
| Ter             | 23    | 20                              | 17                                           | 22              | 19               | 17             | 21               | 18                | 17                | 17             | 21               | 23            |    |                           |    |    |    |
| Qua             | 24    | 21                              | 20:30                                        | FCP - Gaia      | 21:00            | Limpija - FCP  | 20:00            | Benfarense - FCP  | 20:30             | FCP - Sporting | 18               | 24            |    |                           |    |    |    |
| Qui             | 25    | 22                              |                                              | 21:45           | P. Arcos - FCP   | 21:00          | Avanca - FCP     | 22:00             | FCP - Horta       |                |                  | 25            |    |                           |    |    |    |
| Sex             | 26    | 23                              | 19                                           | 24              | 21               | 19             | 15:00            | FCP - Nacional    | 19:30             | 20             | 23               | 26            |    |                           |    |    |    |
| Sáb             | 27    | 24                              | 11:00                                        | FCP - Braga     | 25               | 22             | 15:00            | FCP - Nacional    | 20                | 20             | 24               | 27            |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 | 15:00                                        | FCP - Benfica   | 15:00            | FCP - Benfica  | 11:45            | Famalicao - FCP   | 18:00             | FCP - SC Braga | 11:00            | FCP - Rio Ave | 21 |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 | 21:30                                        | Eguiaira - FCP  | 18:00            | FCP - Valongo  | 16:15            | Montpellier - FCP | 21:30             | FCP - ABC      | 15:00            | FCP - Vitoria | 28 |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               | 29 |                           |    |    |    |
| Dom             | 28    | 11:00                           | Gil V. - FCP                                 | 11:00           | SC Braga - FCP   | 15:00          | FCP - Benfica    | 15:00             | FCP - Riba D'Ave  | 15:00          | J. Viana - FCP   | 23            | 22 | 26                        | 24 | 28 |    |
|                 |       | 18:30                           | FCP - Ag.Santas                              | 16:00           | Sporting - FCP   |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    | 30 |
| Seg             | 29    | 26                              | 23                                           | 28              | 25               | 23             | 27               | 24                | 23                | 27             | 25               | 29            | 22 | 26                        | 24 | 30 | 31 |
| Ter             | 30    | 27                              | 20:30                                        | Horta - FCP     | 29               | 26             | 28               | 25                | 24                | 28             | 26               | 30            | 27 | 29                        | 27 | 31 |    |
| Qua             | 31    | 28                              |                                              | 20:40           | FCP - ADA Maia   | 16:00          | NK Domzale - FCP | 25                | 29                | 21:00          | FCP - Benfica    | 25            | 29 | 27                        | 31 |    |    |
| Qui             |       | 18:00                           | Estádio Vila Praia de Ançora - FCP - Madeira |                 |                  | 17:00          | HC Motor - FCP   | 26                | 20:30             | FCP - Boavista | 27               | 26            | 30 | 28                        | 29 |    |    |
| Sex             |       | 29                              | Estádio Vila Praia de Ançora                 | 26              | 31               | 19:30          | UDO - FCP        | 27                |                   |                | Barreiren - FCP  | 27            |    | 29                        | 30 |    |    |
| Sáb             |       | 30                              | 16:00                                        | Vizela - FCP    |                  | 16:00          | ADS - FCP        | 18:00             | FCP - Galitos FC  |                | SL Benfica - FCP | 28            |    | 30                        |    |    |    |
|                 |       | 31                              | 13:00                                        | Lleida - FCP    |                  | 16:00          | Madeira - FCP    |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       | 11:00                           | FCP - Leixões                                | 19:00           |                  | 18:00          |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       | 17:00                           | FCP - Comp. Maria                            |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
| Dom             |       |                                 | 15:00                                        | UDO - FCP       |                  |                | 29               |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 | 17:00                                        | FCP - Sporting  |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
| Seg             |       |                                 | 30                                           |                 |                  |                | 30               |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
| Ter             |       |                                 |                                              |                 |                  |                | 31               |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                |                  |               |    |                           |    |    |    |
|                 |       |                                 |                                              |                 |                  |                |                  |                   |                   |                | </               |               |    |                           |    |    |    |

**FUTEBOL SUB19**

Camp. Nacional 1ª Div. Sub19  
UEFA Youth League

**ANDEBOLA**

- Camp. Andebol 1
- Taça de Portugal
- SuperTaça
- EHF Champions League
- Pré-Época

## BASQUETEBOL A

|                                                                                     |                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|  | Liga Portuguesa Basquetebol |
|  | Taça Hugo dos Santos        |
|  | Taça de Portugal            |
|  | SuperTaça                   |
|  | Pré-Época                   |
|  | Particular                  |

## HÓQUEI EM PATINS A

|                                                                                     |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | Camp. Nacional 1ª Div.       |
|  | Taça de Portugal             |
|  | Supertaça António Livramento |
|  | Liga Europa                  |
|  | Taça Continental             |
|  | Pré-época                    |

 Feriados