U.PORTO

FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Dinamização de um Clube de Futebol de Formação – O Caso do Grupo Desportivo da Gafanha

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.

Orientador: Prof. Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes
Supervisor Local: Pedro Alexandre Ravara Chaves

Ricardo Emanuel Sequeira Fresco

Porto, 2020

Ficha de Catalogação

Fresco, R. E. S. (2020). Relatório de *Estágio Profissionalizante realizado no Grupo Desportivo da Gafanha*. Porto: R. E. S. Fresco. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE; GESTÃO DESPORTIVA; CERTIFICAÇÃO; FUTEBOL DE FORMAÇÃO; GRUPO DESPORTIVO DA GAFANHA.

Agradecimentos

Começo por agradecer ao Grupo Desportivo da Gafanha, na imagem do seu presidente, pela disponibilidade e abertura à minha integração e a todas as propostas que fui fazendo ao longo da época.

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, em especial ao Professor José Pedro Sarmento, pela disponibilidade e orientação na realização deste relatório.

À Cláudia, por todo o apoio, esforço e disponibilidade na implementação das minhas propostas e orientação em áreas que me eram menos familiares.

Ao Pedro Chaves pelo apoio prestado no que concerne às dinâmicas técnicas do clube e pelo suporte ao longo de todo o estágio.

À Manuela e ao Silvério pelo apoio incondicional e pelo suporte que sempre me deram para que conseguisse avançar na minha formação académica.

Aos amigos de sempre e a todas as outras pessoas que partilharam comigo os sucessos e insucessos deste ano exigente e singular.

Índice Geral

Resumo XV

Abstract XVII

Abreviaturas e Símbolos XIX

Introdução 1

1. CARACTERIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DO ESTÁGIO 3

1.1 Âmbito de Estágio 3

1.1.2 Expectativas Iniciais 4

1.2 Objetivos e Atividades a Desenvolver 4

1.2.1 Objetivo Geral 5

1.2.2 Objetivo Específico 5

1.3. Fontes de Informação Utilizadas para Validação dos Dados 7

2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DESPORTIVO DA GAFANHA 8

2.1 Contexto Institucional 8

2.2 Contexto Organizacional 9

2.2.1 Organograma do Grupo Desportivo da Gafanha 9

Estrutura do Clube 12

Estrutura do Futebol de Formação 12

Modalidades 14

2.3 Instalações – Complexo Desportivo da Gafanha da Nazaré 15

2.3.1 Complexo Desportivo da Gafanha 15

2.3.2 Sala do Futebol Juvenil 16

2.3.3 Sala dos Presidentes – Reuniões 16

2.3.4 Secretaria 17

2.3.5 Ginásio 17

2.3.6 Campos – Relvado, Relvado Sintético, Pelado 18

2.3.7 Parceiros 19

3. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL 20
3.1 Enquadramento Teórico 20
3.1.1 Gestão do Desporto 20
3.1.1.1 Gestor Desportivo 21
3.1.2 Futebol de Formação 24
3.1.3 Processos de Certificação como Entidade Formadora 25
3.1.3.1 Processos de Certificação de Entidades Formadoras na Europa 25
3.1.3.2 Processo de Certificação como Entidade Formadora em Portugal 26
Entidade Formadora de 5 estrelas 28
Entidade Formadora de 4 estrelas 28
Entidade Formadora de 3 estrelas 29
Escola de Futebol de 2 ou 1 estrela 29
1. Registo 30
2. Enquadramento Inicial 30
3. Autoavaliação 31
4. Visita Técnica 31
5. Relatório Preliminar 31
6. Audiência de Interessados 32
7. Relatório Final 32
3.1.4 Eventos Desportivos 32
3.1.5 *Marketing* Desportivo 38
3.1.5.1 *Marketing* 38
3.1.5.2 *Marketing* Desportivo 38
3.1.5.3 *Marketing* Digital 39
3.1.6 Redes sociais 40
3.1.7 Marca e *Brand Equity* 42

4. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL 44
4.1 Procedimentos Administrativos 44
4.2 Operacionalização dos dias de Competição 46
4.3 Redes Sociais 46

4.4 Certificação como Entidade Formadora 2019/2020 48

Dados Gerais 49

Critério 1 – Planeamento Estratégico e Orçamento 49
Critério 2 – Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas 51
Critério 3 – Recrutamento e/ou Angariação 52
Critério 4 – Formação Desportiva 53
Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo 54
Critério 6 – Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social 55
Critério 7 – Recursos Humanos 58
Critério 8 – Instalações e Logística 59
Critério 9 – Produtividade 61

4.5 Marca Grupo Desportivo da Gafanha 63

4.5.1 *Rebranding* / Marca 63

4.5.2 Logotipo 65

4.6 IV Torneio Internacional Gafanha Cup 67

4.7 Vitamina G 68

5. REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS 70

I. Procedimentos Administrativos 71

II. Operacionalização dos Dias de Competição 72

III. Redes Sociais 72

IV. Certificação como Entidade Formadora 73

V. Marca Grupo Desportivo da Gafanha 77

VI. IV Torneio Internacional Gafanha Cup 78

VII. Vitamina G 79

6. CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS 80

Referências Bibliográficas 83

Anexos 91

Índice de Figuras

Fig.1 – Logotipo GDG época 2019/2020. 8

Fig. 2 – Vista aérea do Comp. Desp. da Gafanha. 15

Fig. 3 – Sala Futebol Juvenil. 16

Fig. 4 – Sala dos Presidentes. 16

Fig. 5 – Secretaria. 17

Fig. 6 – Ginásio. 17

Fig. 7 – Campos GDG. 18

Fig. 8 – Etapas de um evento desportivo (Camy & Robinson, 2007). 35

Fig. 9 – Etapas de um evento desportivo (Sarmento & Pinto, 2014). 35

Fig. 10 – Fases de um evento desportivo (Sarmento & Pinto, 2014). 36

Fig. 11 – Interface do antigo site do GDG. 47

Fig. 12 – Publicação da iniciativa GrETUA x GDG. 50

Fig. 13 – Material promocional para protocolo com escolas. 56

Fig. 14 – Exemplo das diferentes comunicações das modalidades do GDG. 64

Fig. 15 – Diferentes composições gráficas do logotipo do GDG. 66

Fig. 16 – Proposta para composição gráfica futura do logotipo do GDG. 66

Fig. 17 – Nova landing page do GDG. 69

Índice de Quadros

Quadro 1 – Plano de Estágio. 6

Quadro 2 – Organograma do GDG. 11

Quadro 3 – Funções e Competências de um Gestor de Desporto (Pires, 2007). 22

Quadro 4 – Esquema de Classificação de Entidades Formadoras. 31

Quadro 4 – Planificação de reuniões e formações GDG. 58

Quadro 5 – Planificação semanal de treinos do GDG. 60

Quadro 6 – Exemplo de mapa de transportes. 61

Índice de Anexos

Anexo 1 – Formação de nutrição. 92

Anexo 2 – Mala 1º Socorros. 93

Anexo 3 – Malas Médicas. 94

Anexo 4 – Mapa alocação auxiliares médicos. 95

Anexo 5 – Mapa transporte dias de jogo. 96

Anexo 6 – Mapa de treinos e balneários. 97

Anexo 7 – Planeamento de Formações. 98

Anexo 8 – Plano Nutricional. 99

Anexo 9 – Plano de emergência médica. 101

Anexo 10 – Plano de evacuação. 102

Anexo 11 – Mapa das Instalações. 103

Anexo 12 – Plano de circulação Vitamina G. 104

Anexo 13 – Vitamina G sinalética entrada. 105

Anexo 14 – Vitamina G sinalética campos e saída. 106

Anexo 15 – Reportagem sobre o Vitamina G jornal “O Ilhavense”. 107

Anexo 16 – Exemplo do calendário de jogos antes e depois. 108

Anexo 17 – Exemplo de várias publicações do Facebook. 109

Anexo 18 – Publicação de anúncio do Gafanha Cup. 110

Anexo 19 – Programa Gafanha Cup. 111

Anexo 20 – Comunicado de cancelamento do Gafanha Cup. 112

Anexo 21 – Resultado final do Processo de Certificação. 113

Anexo 22 – Manual de indicações gráficas. 114

Anexo 23 – Manual de indicações gráficas. 115

Anexo 24 – Questionário rebranding. 116

Anexo 25 – Questionário rebranding. 117

Resumo

O presente documento consiste no relatório final de estágio profissionalizante, realizado como forma de conclusão do Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

O estágio decorreu no Grupo Desportivo da Gafanha, entre setembro de 2019 e julho de 2020, período correspondente à época 2019/2020, onde fui estagiário no Departamento de Futebol de Formação, tendo a oportunidade de acompanhar e participar em todo o processo de organização e gestão, assim como, exercer a função de Diretor de Entidade Formadora.

Os principais objetivos deste estágio, passaram por reforçar a minha formação como gestor desportivo através da prática profissional e vivenciar no terreno as complexidades na gestão de um clube desta dimensão.

Este relatório tem como principal objetivo a descrição e reflexão critica sobre as tarefas desenvolvidas neste estágio. De forma a consolidar e justificar o que foi realizado, foi feita uma revisão bibliográfica sobre diferentes temas.

O relatório está dividido em 6 capítulos. Nos primeiros três, caracteriza-se a entidade acolhedora, o enquadramento do estágio profissionalizante e elabora-se uma revisão bibliográfica sobre os temas fulcrais para a intervenção prática. Nos últimos três, faz-se uma descrição pormenorizada da prática profissional, uma reflexão critica sobre todo o processo e são apresentadas as conclusões.

A experiência obtida na realização deste estágio foi uma parte importante do processo de formação e evolução do estagiário, uma vez que permitiu aplicar, num contexto de prática real, os conhecimentos teóricos adquiridos. Nesse sentido, foram também desenvolvidas novas competências técnicas e de relações interpessoais consubstanciadas pelo acompanhamento de uma forma muito próxima das dinâmicas do clube.

Com a realização do estágio profissionalizante, o estagiário melhorou competências ao nível da organização e comunicação, aumentou a rede de contatos e o conhecimento geral da área, sentindo-se mais capaz e mais bem preparado para abraçar desafios como este num contexto profissional.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE; GESTÃO DESPORTIVA; CERTIFICAÇÃO; FUTEBOL DE FORMAÇÃO; GRUPO DESPORTIVO DA GAFANHA.

Abstract

The current document is consisting of the final professionalizing internship's final report, produced as a means of conclusion for the Masters in Sports Management of the Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

The internship took place at Grupo Desportivo da Gafanha, between September 2019 and July 2020, which corresponded with the 2019/2020 season, where I was an intern at the Youth Football Development Department, having had the opportunity to follow and participate in all of the organizing and management process, as well as to carry out the role of Development Entity Director (Diretor de Entidade Formadora).

The main aims of this internship were to further my qualifications as sports manager, through professional practice and to experience the complexities of managing a club of this dimension on the field.

This report's main objective is to describe and reflect critically upon the tasks performed within the context of the internship. In order to consolidate and support the practical work, a literature review of several topics has been done.

The report is divided into 6 chapters. In the first three, the host entity and the framework for the professionalizing internship are described, and a bibliographical review of the topics relevant to practical intervention is produced. In the last three chapters, a detailed description of the professional practice is given, as well as a critical reflection upon the procedures used and conclusions are presented.

The experience gained from accomplishing this internship was an important part of the intern's growth and development process, considering that it allowed for the application of the theoretical knowledge previously acquired, in a real practical context. In this sense, new technical competencies were also developed, and interpersonal relations were furthered, consubstantiated in a close following of the club's dynamics.

Having carried out this professionalizing internship, the intern has improved his competencies in organization and communication. The intern has also increased his contact network and his general knowledge within this field, feeling now more able and better prepared to take on challenges within this professional context.

KEYWORDS: PROFESSIONALIZING INTERNSHIP; SPORTS MANAGEMENT; CERTIFICATION; YOUTH FOOTBALL; GRUPO DESPORTIVO DA GAFANHA.

Abreviaturas e Símbolos

AFA – Associação de Futebol de Aveiro

CBFF – Centros Básicos de Formação de Futebol

CV – Curriculum Vitae

DAE – Desfibrilhador Automático Externo

DGS – Direção-Geral da Saúde

DRE – Deslocados das suas famílias, a viver sob Responsabilidade da Entidade

FA – The Football Association

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

GDG – Grupo Desportivo da Gafanha

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

TPTD – Título Profissional de Treinador de Desporto

INTRODUÇÃO

Este documento foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular de Estágio Profissionalizante, inserida no plano de estudos do 2º ano, do 2º ciclo em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP).

Como forma de conclusão deste 2º ciclo, poderia ser realizada uma dissertação ou um estágio profissionalizante com o respetivo relatório. Uma vez que as minhas intenções passam pela entrada no mercado de trabalho e um aumento das minhas competências na área da gestão desportiva, a escolha do estágio profissionalizante pareceu-me o mais acertado.

Um estágio profissionalizante consiste na integração de um estudante numa entidade ligada à área do desporto, para que este empregue os conhecimentos obtidos no mestrado, num contexto de prática real e desenvolva competências e aptidões para o exercício da atividade profissional futuramente.

O presente relatório de estágio é referente ao trabalho realizado no Grupo Desportivo da Gafanha (GDG), entre setembro de 2019 e julho de 2020, período correspondente à época 2019/2020, onde desempenhei principalmente funções de Diretor de Entidade de Formação, mas também, exerci algumas tarefas administrativas e no âmbito da gestão de eventos desportivos e comunicação visual.

O documento está organizado em 6 capítulos principais. O primeiro é referente à caracterização das condições de estágio, onde é explicado o âmbito do estágio, as expectativas iniciais, os objetivos e as atividades que me propus desenvolver.

No segundo capítulo é caracterizada a entidade acolhedora, o Grupo Desportivo da Gafanha. Começando por descrever um pouco da sua história, o seu contexto institucional e organizacional, apresentando o organograma e as equipas técnicas para se perceber a sua estrutura. São também caracterizadas as suas instalações, dando a perceber as condições existentes no Complexo Desportiva da Gafanha da Nazaré.

No terceiro capítulo é feito o enquadramento teórico da prática profissional, onde é realizada uma revisão da literatura existente. Este teve como principal objetivo contextualizar o relatório de estágio com as temáticas abordadas no desempenho da prática profissional. Iniciou com temas gerais como, a Gestão do Desporto e o Futebol de Formação, até temas mais específicos como, o Processo de Certificação como Entidade Formadora, eventos desportivos e *marketing* desportivo.

No quarto capítulo são enunciadas e explicadas, pormenorizadamente, todas as tarefas realizadas e funções desempenhadas no decorrer do estágio. O foco principal centra-se na elaboração do processo de Certificação como Entidade Formadora do GDG, uma vez que, foi a atividade principal do estágio.

No quinto capítulo é apresentada uma reflexão critica, na visão do estagiário, acerca do cumprimento ou não dos objetivos estabelecidos, das competências desenvolvidas e algumas propostas de melhoria nos processos organizativos do clube.

No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais desta experiência enquanto estagiário, do futuro do departamento de futebol de formação após a sua saída e as perspetivas sobre o futuro profissional.

1. CARACTERIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DO ESTÁGIO

1.1 Âmbito de Estágio

A opção pelo estágio profissionalizante, para a obtenção do grau de mestre, pareceu-me a opção mais indicada, uma vez que a minha experiência de trabalho, bem como a rede de contactos, eram reduzidas. Desta forma, não só me daria a possibilidade de pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos, bem como, ganhar experiência e conhecimentos na área da Gestão Desportiva, mais especificamente no âmbito de um clube de futebol de dimensão distrital.

O estágio foi supervisionado pelo Professor Doutor Pedro Sarmento, docente da FADEUP e diretor do Mestrado em Gestão Desportiva e orientado localmente pelo Professor Pedro Chaves, Coordenador Técnico do Grupo Desportivo da Gafanha, entidade acolhedora do estágio.

A escolha do Grupo Desportivo da Gafanha como entidade acolhedora passou por ser a mais cómoda. É o clube com o qual tenho vindo a trabalhar há alguns anos como treinador e, nesta época de 2019/2020, iria desempenhar funções como treinador adjunto na equipa de Iniciados A no departamento de Futebol Juvenil. Desta forma, estava já inserido no ambiente onde ia desempenhar funções desde agosto, conhecendo assim grande parte dos restantes colaboradores e também o contexto em que o mesmo esta inserido, facilitando as relações interpessoais e adequação as necessidades especificas do clube. A escolha mostrou-se muito acertada e tive, por parte da direção do clube, acesso a todas as informações e materiais necessários ao desempenho do meu estágio, bem como, disponibilidade e interesse na minha participação e colaboração no maior número de atividades e departamentos possível.

As minhas funções no departamento de Futebol Juvenil, passaram pelo processo administrativo, pela organização dos dias de competição, pela elaboração de documentação oficial do departamento, pela atualização das redes sociais, pela elaboração na íntegra do processo de certificação e colaboração na organização de todos os eventos desportivos.

O horário de intervenção na entidade foi entre as 15h e as 22h, em regime presencial, mais os dias de jogos. Acrescentando ainda uma carga horária não presencial substancial na elaboração de comunicação visual para as redes sociais, elaboração de documentos, angariação de recursos humanos e reuniões relativas ao processo de Certificação do Clube.

1.1.2 Expectativas Iniciais

Após a conclusão do 1.º ano do Ciclo de Estudos em Gestão Desportiva surge o desafio de realizar uma tese ou dissertação, um projeto desportivo ou um estágio profissionalizante numa entidade acolhedora de forma a proceder à conclusão do 2.º ano do referido Ciclo. É então que emerge a dúvida sobre qual será a melhor e mais indicada opção. Inicialmente a minha escolha recaiu sobre a realização de uma dissertação uma vez que apenas dependeria de mim e poderia realizá-la ao mesmo tempo que desenvolvia a minha atividade profissional. No entanto, a minha intenção ao entrar para este mestrado era conseguir uma reorientação da minha área de intervenção profissional, passando da área técnica para a área mais de gestão / direção. Com este pensamento abracei a hipótese do estágio profissionalizante que, assim, me ia abrir as portas da área profissional que tanto almejo e possibilitar-me ganhar experiência numa área em que apenas tenho conhecimento teórico.

Neste sentido, abordei o Grupo Desportivo da Gafanha, a fim de perceber se estariam disponíveis para ser a entidade acolhedora do meu estágio profissionalizante. Em reunião com o presidente e o coordenador técnico, expus as minhas expectativas e objetivos. Expliquei que, numa fase inicial, o meu trabalho incidiria no sentido de conhecer as necessidades específicas do Clube, as suas rotinas, tarefas diárias e objetivos presentes e futuros e que, a realização de um estágio me permitiria o contacto diário com a prática, indo ao encontro do meu gosto pessoal e dos meus objetivos, quer curriculares quer profissionais. Por possuir esta vertente presencial e de contacto, este estágio, permitir-me-ia adquirir competências interpessoais e de experiência prática que, cada vez mais, são valorizadas e distintivas no mercado de trabalho. Os responsáveis mostraram-se bastante recetivos e disponíveis para esta partilha de conhecimento e experiência e, assim, iniciei o meu estágio profissionalizante.

1.2 Objetivos e Atividades a Desenvolver

Ao longo deste estágio profissionalizante, a minha intervenção esteve direcionada essencialmente para três áreas da Gestão Desportiva:

- A comunicação visual e Redes Sociais do Clube;
- Eventos Desportivos;
- Certificação do Clube como Entidade Formadora.

Estão enumeradas, a seguir, as atividades que me propus realizar no âmbito destas áreas.

1.2.1 Objetivo Geral

Apoiar de forma proativa o planeamento e a operacionalização das atividades e projetos desenvolvidos pelo Grupo Desportivo da Gafanha na época 2019/2020.

1.2.2 Objetivo Específico

1) Apoio logístico e administrativo à direção do Clube e secção de Futebol Juvenil:
   - Inscrição de jogadores na plataforma Score;
   - Elaboração, na plataforma Score, de convocatórias das diferentes equipas do Futebol Juvenil;
   - Organização dos espaços para os momentos de competição do Futebol Juvenil;
   - Organização e renovação da sala alocada ao Futebol Juvenil;
   - Orçamentação de uma plataforma *online* de gestão e comunicação desportiva que albergue toda a informação referente aos atletas, sócios, cotizações e informações relevantes para o processo de certificação.
2) Reativar a presença do clube nas redes socias. Estão presentes no *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, no entanto, desde a saída da última direção e da responsável pelas redes sociais, estas redes encontravam-se inativas.
3) Renovação e homogeneização da comunicação visual do clube nos suportes digitais, através da reformulação e melhoria dos conteúdos e do aspeto gráfico.
4) Início do *rebranding* da marca Grupo Desportivo da Gafanha.
5) Processo de Certificação como Entidade Formadora:
   - Elaboração de documentação variada;
   - Recolha da documentação identificativa de todo o staff;
   - Recrutamento de recursos humanos essenciais;

- Organização de formações para atletas e encarregados de educação;
- Realização de um protocolo com o agrupamento de escolas da Gafanha da Nazaré para promoção da modalidade e do clube;
- Preenchimento dos critérios na Plataforma de Certificação da Federação Portuguesa de Futebol (FPF).

6) Cooperação na organização e desenvolvimento de eventos desportivos:

- Participação na organização do VI Gafanha Cup;
- Organização e desenvolvimento do Vitamina G.

Abaixo apresento graficamente o cronograma do plano de estágio profissionalizante no Grupo Desportivo da Gafanha.

Atividades	**set**	**out**	**nov**	**dez**	**jan**	**fev**	**mar**	**abr**	**mai**	**jun**	**jul**
Integração no local de estágio											
Definição dos objetivos de estágio											
Filiação do clube e equipas na AFA e FPF											
Inscrição de atletas e exames médicos											
Inscrição das equipas técnicas											
Operacionalização dos dias de competição											
Criação de conteúdo para as Redes Sociais											
Gestão e atualização das Redes Sociais											
Rebranding da Marca GDG											
VI Torneio Internacional Gafanha Cup											
Processo de Certificação como Entidade Formadora											
Vitamina G											
Revisão Bibliográfica											

Quadro 1 – Plano de Estágio.

1.3. Fontes de Informação Utilizadas para Validação dos Dados

A informação utilizada na elaboração deste relatório, está apoiada numa pesquisa de referências bibliográficas sobre os principais temas, assim como, documentação interna do clube.

De forma a completar a informação histórica do clube, foi realizada uma pesquisa na internet e em registos antigos.

2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DESPORTIVO DA GAFANHA



Fig.1 – Logotipo GDG época 2019/2020.

2.1 Contexto Institucional

O Grupo Desportivo da Gafanha, surgiu da confluência de três associações da região. A “Associação Desportiva Gafanhense” que tinha o seu quartel-general na Cale da Vila, da “União Desportiva Gafanhense” localizada na Cambeia e do “Atlético Clube da Marinha Velha” que, como o nome indica, se impunha no lugar que o batizou.

Já nos primórdios havia desportos como o Basquetebol e Natação para além do futebol que, embora fosse a modalidade com mais preponderância no agrupamento, foi perdendo relevância após a partida do Sr. Casqueira que foi um dos seus mais dedicados dirigentes.

Batizado pelo presidente Henrique Correia, que quis que o nome do novo clube não tivesse origem em nenhum dos clubes anteriores, o grupo Desportivo da Gafanha nasce a 1 de agosto de 1957.

Com as grandes dificuldades financeiras e poucos apoios à época, tem sido o entusiamo e a coragem dos sócios e dirigentes a trazer novos projetos, novas ideias e, consequentemente, vitórias e progressos ao clube, não só no futebol como também nas outras modalidades, até aos dias de hoje. (Grupo Desportivo da Gafanha, 2014)

Atualmente, o GDG é uma instituição de utilidade pública, em atividade há 63 anos, com cerca de 700 associados e com a maior escola de virtudes do município de Ílhavo. Conta com cerca de 600 atletas distribuídos pelas modalidades de futebol, futsal, basquetebol e atletismo, federados nas diversas associações e federações nacionais. Tem como motivação a formação de futuros homens e mulheres, e tem demonstrado que no campo desportivo forma também craques que têm vindo a trazer títulos para o clube. (Grupo Desportivo da Gafanha, 2014)

Entre os diversos objetivos do clube, o que se mais se enquadra nestas equipas é "Aumentar a qualidade de formação de todas as equipas jovens para que de futuro seja o trampolim para a equipa sénior." (Grupo Desportivo do Gafanha, 2014)

Importa referir que na época em que este estágio foi realizado (2019/2020), toda a atividade desportiva da Sociedade Anónima Desportiva (SAD) do Grupo Desportivo da Gafanha estava suspensa e, por isso, este relatório é referente apenas à atividade do clube.

2.2 Contexto Organizacional

2.2.1 Organograma do Grupo Desportivo da Gafanha

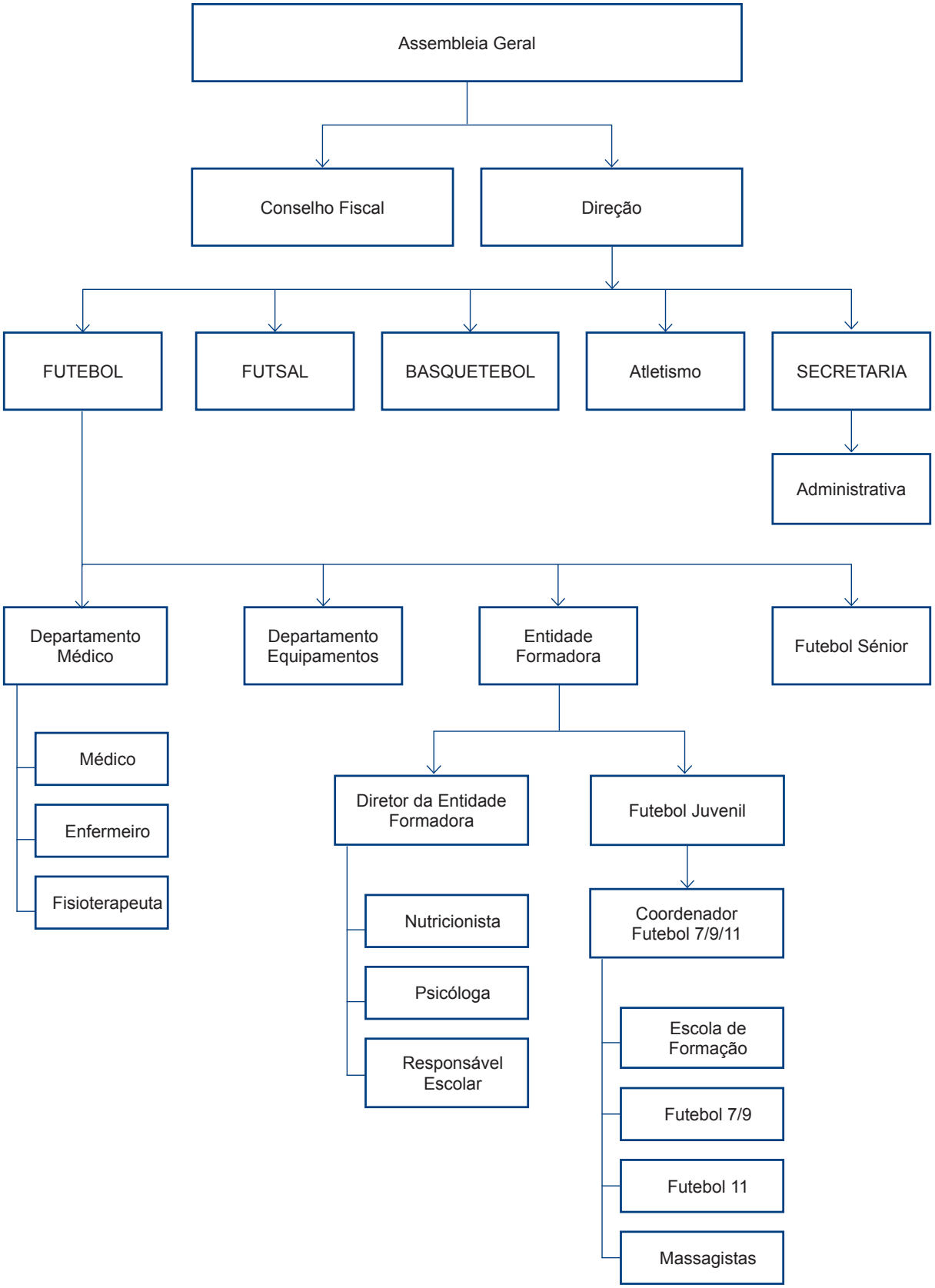
Um organograma descreve as relações hierárquicas e serve para sustentar a função de comando e de controlo (Magalhães, 2006), tendo a propriedade de revelar o caráter formal ou oficial de uma organização (Balcão, 1965).

Consiste num gráfico que apresenta a estrutura formal de uma organização, onde se discrimina a estrutura hierárquica, os órgãos que a compõem, os canais que ligam os órgãos da estrutura e os nomes dos ocupantes dos cargos, devendo evidenciar de forma simples e direta a estrutura da organização (Chiavenato, 1999). À construção do organograma deve sempre preceder um estudo da departamentalização existente, das subdivisões mais importantes, das relações e dos títulos de cargos.

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas – linhas e retângulos – , sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade

(Balcão, 1965). É então uma representação gráfica da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planeadas pela administração (Balcão, 1965).

Para Bilhim (2007), o desenho organizacional consubstancia-se no funcionamento e mudança operada numa organização para atingir os fins propostos. Enquadram-se nele a definição da estrutura e a repartição das tarefas por departamentos, divisões, grupos e posições, além de todos os aspetos tangíveis e reguladores, destinados a conformar o comportamento dos indivíduos aos padrões organizacionais. Assim, os organogramas não apresentam relações informais, mas antes uma imagem precisa da divisão das funções, as posições que existem na organização e como é que a autoridade flui entre elas (Chiavenato, 1999; Mintzberg, 1999). Através da análise do organograma podemos perceber de que forma está organizado o Grupo Desportivo da Gafanha.



Quadro 2 – Organograma do GDG.

Estrutura do Clube

Assembleia Geral:

- Presidente – António Pedro Oliveira Martins
- 1º secretário – Cândido Carlos Casqueira
- 2º secretário – João Pedro Marques Ferreira Lucas

Conselho Fiscal:

- Presidente – António José Carlos Pinho
- Secretário – João Alberto Salvador Ferreira
- Vogal – Hélder José Cardoso Vilarinho

Direção:

- Presidente – Carlos Alberto Malpique Peleja
- Vice-Presidente – Manuel Araújo Leitão
- Secretário – António Miguel Silva Santos
- Tesoureiro – Carlos Manuel Costa Rocha
- Vogais:
    - Ernesto Manuel Mónica Modesto
    - Tiago Salvador Fresco
    - Vitor Neto Carlos
    - Ivo Alexandre Rocha Batista
    - Carlos Alberto Gonçalves Maio

Estrutura do Futebol de Formação

Administrativa:

- Cláudia Almeida

Departamento de Equipamentos:

- António Santos

Futebol Sénior:

- Adolfo Monsalve
    - Gregory Prato
    - Jefferson

Coordenador Técnico Futebol 7, 9 e 11:

- Pedro Chaves

Diretor Entidade de Formação:

- Ricardo Fresco

Escola de Formação:

- António Lopes

Futebol de 7 e 9:

- Raúl Vieira
    - Emanuel Ferreira
- Albano Matos
    - Narciso Ferreira
- Jorge Costa
    - David Rocha
- Manuel Trovisco
    - Rui Vilela
- João Ferreira
    - Hugo Piorro
- Rúben Soares
    - Firmino Oliveira
- Pedro Chaves
    - Raúl Vieira

Futebol de 11:

- Luis Balseiro
    - Helder Vilarinho
- Manuel Pinheiro
    - Emanuel Ferreira
- Guilherme Abreu
    - Ricardo Fresco
    - Diogo D'Aquino
    - Rui Marques
- Eduardo Vargas
    - Francisco Teixeira
- Alexandre Santos
    - Luis Temprilho;

Massagistas:

- Filipe Leitão
- João Pinto

Nutricionista:

- Sérgio Antão

Psicóloga:

- Carmen Silva

Responsável Ética / Escolar:

- António Lopes

Médico:

- Hélder Rodrigues (Simas & Rodrigues, Lda.)

Enfermeiro:

- Filipe Cuco

Fisioterapeuta:

- Beatriz Almeida

Modalidades:

Basquetebol

- Séniores Masculinos
- Séniores Femininos
- Formação de basquetebol

Futsal

- Séniores Masculinos
- Séniores Femininos
- Formação de Futsal

Atletismo

- Formação de atletismo

Futebol

- Séniores Masculinos
- Escola de Formação:
    - Juniores A (Juniores)
    - Juniores B (Juvenis)
    - Juniores C (Iniciados)

- Juniores D (Infantis)
- Juniores E (Benjamins)
- Juniores F (Traquinas)
- Juniores G (Petizes)

2.3 Instalações – Complexo Desportivo da Gafanha da Nazaré

2.3.1 Complexo Desportivo da Gafanha

O Complexo Desportivo da Gafanha é constituído por um conjunto de infraestruturas de apoio à prática desportiva: 3 campos de futebol de 11, um edifício principal que alberga 4 balneários, balneário dos árbitros, a lavandaria, a secretaria, duas salas de apoio ao futebol, ginásio e arrecadação. Está disponível também uma pista de atletismo em terra batida utilizada para os treinos da secção de atletismo. Como equipamentos de apoio logístico tem uma sala/bar utilizada para diferentes fins, um parque de estacionamento com acesso à bancada do campo relvado, utilizado, principalmente, nos dias de competição, um parque de estacionamento com acesso ao edifício principal para os funcionários e equipas técnicas do clube e nas imediações do campo sintético está localizado o bar do clube.



Fig. 2 – Vista aérea do Comp. Desp. da Gafanha.

2.3.2 Sala do Futebol Juvenil

Sala utilizada pelas equipas técnicas do futebol juvenil para reunioes internas ou reuniões individuais com pais ou atletas. Foi nesta sala que desenvolvi os trabalhos inerentes ao estágio e procedi à sua adaptação para as necessidades referentes à certificação do clube como Entidade de Formação. Além da instalação do equipamento informático foi, reorganizada uma sala de apoio com o intuito de albergar o gabinete de nutrição e de psicologia.



Fig. 3 – Sala Futebol Juvenil.

2.3.3 Sala dos Presidentes – Reuniões

Nesta sala, têm lugar as reuniões de coordenação e ou direção, reuniões com equipas, com encarregados de educação e com entidades externas. Durante esta época a sala de reuniões foi dotada de equipamentos informáticos e acesso a rede WIFI numa tentativa de aproximação ao objetivo final que é a criação de uma sala de estudo para os atletas.



Fig. 4 – Sala dos Presidentes.

2.3.4 Secretaria

Nesta sala, que é dividida em dois espaços distintos, tem lugar a secretaria do clube, e é onde trabalha a administrativa, onde são recebidos fornecedores, encarregados de educação e atletas sempre que é necessário resolver alguma questão burocrática ou de pagamento.



Fig. 5 – Secretaria.

2.3.5 Ginásio

Ginásio de uso exclusivo dos atletas do clube é principalmente utilizado pelos jogadores das equipas sénior e júnior. É também um espaço utilizado para recuperação de lesões de atletas de todos os escalões de formação e também de atletas de outras modalidades.



Fig. 6 – Ginásio.

2.3.6 Campos – Relvado, Relvado Sintético, Pelado

No complexo existem 3 campos preparados para treino e competição. O campo pelado é apenas utilizado para treinos esporádicos. No campo sintético, com uma dimensão de 110x60m e com uma bancada de 200 lugares sentados, treinam e competem equipas de todos os escalões de formação. O campo relvado, com 110m x 60m e é composto por uma bancada coberta com lotação de 1200 lugares sentados é utilizado principalmente pela equipa sénior para treinos e momentos de competição, no entanto, e por elevada lotação do campo sintético, as equipas que participam em competições nacionais (Iniciados e Juniores) também treinam no relvado.



Fig. 7 – Campos GDG.

2.3.7 Parceiros

O Grupo Desportivo da Gafanha não possui, de momento, patrocinadores. O principal patrocinador até à época 2018/2019 foi a Peixovar, empresa detida pelo ex-presidente do clube e da SAD. Com a sua saída todos os patrocínios foram retirados e a nova direção não teve ainda a possibilidade de estabelecer uma parceria-chave para patrocinar o clube, para isso, na minha opinião, terá contribuído a sensação de desorganização da coletividade e os problemas que a saída abrupta da antiga direção terão deixado. Desta forma, procurámos pequenas parcerias entre o clube e empresas da cidade e região.

Os parceiros para a época 2019/2020 foram os seguintes:

- Câmara Municipal de Ílhavo;
- Rui Daniel Melo – Produtos Frutícolas e Hortícolas;
- Pastelaria Ramos;
- O Ramiro – Sociedade Hoteleira, Lda.;
- Esporgel – Produtos Alimentares, Lda.;
- Maag – Soluções Lda.;
- PNJ – Comércio de Automóveis;
- Nautav, Lda.;
- Frescos da Gafanha Supermercados, Lda.;
- Vagalimentar – Distribuição de Produtos Alimentares, Lda.;
- Toldilar – Toldos e Artigos Decorativos para o Lar, Lda.;
- Renacentro – Reparação de Veículos Automóveis, Lda.;
- Optiria – Óptica Médica Unipessoal, Lda.;
- Agência Funerária da Gafanha, Lda.;
- Peralta e Amarante, Lda.;
- Tubogal Andaimes;
- Duarte Filipe Oliveira Unipessoal, Lda.;
- Padaria, Pastelaria Praia da Barra 89, Lda.;
- Lusaveiro;
- Metalfaj – Indústria Metalúrgica, Lda.

3. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

3.1 Enquadramento Teórico

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica efetuada a todas as temáticas essenciais para o enquadramento teórico deste relatório. Procuro relacionar as áreas da Gestão do Desporto, Gestores Desportivos, Futebol de Formação, Certificação como Entidade Formadora, Eventos Desportivos, *Marketing* desportivo e Marca.

3.1.1 Gestão do Desporto

A Gestão é uma área das ciências humanas dedicada à administração de empresas e outras instituições, procurando que as mesmas atinjam os seus objetivos de forma eficaz e eficiente. O conceito de Gestão está intrinsecamente ligado com a administração dos recursos disponíveis na organização, sejam eles materiais e financeiros, humanos ou tecnológicos ou de informação (Dicionário Financeiro).

Relativamente à Gestão do Desporto, podemos estabelecer uma ligação entre o contexto desportivo e a gestão, abraçando assim o conceito de que a gestão do desporto deve aparecer da união da gestão com o ambiente, desta forma, a gestão do desporto pode ser percecionada como a aplicação dos princípios de gestão a organizações desportivas (Rocha & Bastos, 2011).

A Gestão do Desporto, para Lopes (2017), teve início na América do Norte aquando da necessidade de gerir os clubes profissionais como empresas, considerando o produto, as atividades desportivas e os clientes, os adeptos. Na Europa, a gestão desportiva desenvolveu-se com a implementação de programas de promoção desportiva promovidos pelas entidades autárquicas. Um dos grandes impulsionadores da gestão desportiva foi a indústria do entretenimento, que tem vindo a aumentar nos últimos anos.

Para Pires & Sarmento (2001), a teoria da gestão tem vindo a evoluir, forçando assim a um esforço adicional aqueles que querem acompanhar o seu desenvolvimento. Neste sentido, no mundo do desporto, embora sejam aplicados diversos conhecimentos relativos à gestão, estes só têm significado se forem contextualizados ao meio em que estão a ser utilizados. Ou seja, não basta aplicar as ferramentas da gestão como planear, liderar, coordenar e controlar, é necessário

conhecer o âmbito cultural, económico, social, político e tecnológico onde vão ser aplicadas. Apenas assim a gestão ganha significado e poderá reivindicar um estatuto próprio.

Neste sentido, os mesmos autores, afirmam que a evolução da gestão do desporto comportou um longo processo, sendo que a sua origem exibe duas visões distintas:

- A visão Europeia centra a sua preocupação na intervenção da administração pública política e subsequente disseminação da prática desportiva.
- A visão Norte Americana, focada na base do desporto universitário, das ligas e da gestão de negócios.

Entendemos então que a Gestão do desporto atual fundou as suas raízes nas atividades de recreação e lazer em particular e na pedagogia do desporto em geral. Enquanto que nos Estados Unidos da América isto se manifesta com a organização das atividades desportivas de competição escolar, na Europa, surge nas atividades de lazer e competição organizadas pelos clubes sociais, promovidos e apoiados pelo Estado.

3.1.1.1 GESTOR DESPORTIVO

Pelos autores que o investigam, são diversas as designações que caracterizam o trabalho dos gestores de desporto. O nível a que o gestor desportivo atua é o centro operacional desempenhando tarefas de coordenação de equipas, e a sua principal atividade é no âmbito da gestão de projetos de desenvolvimento, eventos ou gestão de instalações desportivas. (Sarmento *et al.*, 2006)

Para Maçãs (2006), o gestor é aquele que numa organização planeia, organiza, dirige e controla o trabalho dos outros, com o objetivo de gerar um determinado resultado. Assim, o trabalho realizado pelo gestor por ser avaliado em função dos critérios de eficácia e eficiência dos resultados obtidos.

Pires (2007) afirma que, gerir presume o saber de um número de competências do âmbito da gestão, no entanto essas competências apenas ganham significado quando adaptadas ao ambiente, às diferentes tecnologias e às variadas culturas. Para o mesmo autor, quando se trata de aferir as funções de um Gestor de Desporto é necessário conhecer e compreender o ambiente em que a organização está envolvida, pois é possível que as organizações tenham finalidades diferentes e, com isso, existam em ambientes diferenciados que condicionam a sua forma de gestão. É exemplo disso, o ambiente de um clube de

desporto escolar que, por sua vez, é completamente diferente do ambiente de um clube de desporto federado.

Percebemos assim, que um gestor desportivo deve ter uma panóplia de conhecimentos sobre uma dada tecnologia (desporto, modalidades desportivas), a atuar num determinado ambiente (áreas e sectores de prática desportiva) e direcionada a públicos-alvo específicos (pessoas, idades, género e objetivos).

Para melhor compreendermos as competências e funções de um Gestor Desportivo, Pires (2007) organizou uma tabela que elucida o perfil do posto de trabalho no domínio da gestão desportiva.

Tarefas	**Subtarefas**	**Descrição**
Conceção	Tecnologias	Conhece os fundamentos do desporto e da gestão no contexto económico, educativo e social.
	Criatividade	Relaciona numa perspetiva sinergista e pragmática as problemáticas relacionadas com a história e o futuro do desporto.
	Prospetiva	Projeta o fenómeno de desenvolvimento do desporto pata além dos circunstancialismos do quotidiano, tendo em atenção as grandes tendências económicas, sociais e políticas.
Informação	Recolhas	Identifica os dados necessários à gestão da informação de suporte à tomada de decisão.
	Tratamento	É capaz de transformar os dados em informação e esta em conhecimento de utilização prática. Domina a tecnologia do planeamento e gestão de projetos nos diversos contextos económicos e sociais onde se desenvolve o desporto.
	Disseminação	É capaz de idealizar e constituir bases de complexidade simples. Dominadas tecnologias necessárias à comunicação interna e externa das organizações.
Inter-relação	Representação	Conhece os rituais, as cerimónias e os procedimentos do desporto nacional no quadro das dinâmicas da cultura dos diversos sistemas desportivos, tanto a nível nacional como internacional.
	Liderança	Conhece as problemáticas da liderança nas suas componentes de conhecimento, da autoridade, da motivação, da confiança e da incerteza. É capaz de construir e integrar equipas de trabalho. Compreende dinâmicas de grupo.
	Ligação	Sabe comunicar informação. É capaz de ver o seu trabalho como um todo. Consegue relacionar a sua área de ação com o sistema atual.
Decisão	Empreendimento	É capaz de gerir por objetivos. Está apto a tomar decisões estratégicas. Sabe assumir riscos em relação ao momento certo.
	Resolução de Conflitos	É capaz de identificar potenciais conflitos. É capaz de os gerir tanto a nível interno como externo da organização.
	Locação de Recursos	É capaz de gerir recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais.
	Negociação	Da empatia à dinâmica da negociação.

Quadro 3 – Funções e Competências de um Gestor de Desporto (Pires, 2007).

Atualmente, o desporto tem vindo a criar um crescente número de oportunidades de emprego para o gestor desportivo, sendo algumas delas:

- Estruturas estatais descentralizadas segundo uma dinâmica territorial mais ou menos orgânica;
- Estruturas profissionais de acolhimento tanto a nível internacional como nacional;
- Estruturas de poder local com capacidade de intervenção no mundo do desporto;
- Um crescente número de federações desportivas internacionais, nacionais e regionais;
- Um número indeterminável de associações de modalidades;
- Milhares de clubes, grandes, médios e pequenos;
- Ginásios e centros de "fitness";
- Empresas de serviços desportivos;
- Empresas de *marketing* e publicidade interessadas em integrar a ideia e o produto desporto nos seus projetos;
- Grandes e médias empresas que integrem o desporto nas suas políticas de recursos humanos;
- Milhares de instalações desportivas de diversos tipos que têm de ser geridas por profissionais com formação especializada.

Estas instituições geraram um número significativo de postos de trabalho no âmbito da gestão do desporto. (Pires e Sarmento, 2001)

Em Portugal, a classe dos dirigentes desportivos caracteriza-se por uma faixa etária jovem, maioritariamente masculina, mas com um aumento da participação feminina nos últimos anos. Verifica-se uma efetiva presença de gestores desportivos nos mais altos cargos das organizações, embora esta presença não pareça depender tanto da faixa etária, mas da formação.

Os licenciados em Gestão do Desporto são atualmente o grupo de profissionais mais numeroso no setor do desporto, destacando-se os que possuem formação pós-graduada pela sua melhor capacidade de intervenção. (Sarmento *et al.*, 2006)

3.1.2 Futebol de Formação

O futebol é uma das modalidades desportivas mais populares e mais praticadas em todo o mundo, para isso contribui a sua simplicidade e a sua capacidade de inclusão. Este fenómeno de massas não se limita aos praticantes, abarcando milhões de fãs por todo o mundo, influenciados pela televisão, redes sociais e *eSports*, alimentando os sonhos dos mais jovens, observando um aumento dos adeptos de ano para ano.

Em Portugal não é diferente, todos os anos os atletas federados aumentam, assim, na época 2018/2019 o número de atletas federados era de 190.580, representando a federação com maior número de atletas inscritos (Indicadores FPF). Na época 2019/2020 os números chegam aos 215.563 praticantes, somando os atletas federados com praticantes de recreação e lazer (FPF, 2019). Estes dados refletem a integração dos praticantes de futebol, futsal e futebol de praia, masculinos e femininos, demonstrando um crescimento constante. Estes números são alavancados por um grande crescimento de atletas federados no futebol feminino, 6829 na época 2019/2020 em relação às 5494 na época 2018/2019 e, também, ao aumento constante de atletas federados no futebol juvenil, superando os 14780 nas últimas cinco épocas (Indicadores FPF).

Tendo isso em conta, e na importância económica que o futebol de formação tem nos clubes, estão a ser redefinidas estratégias, com um aumento significativo do investimento por parte dos clubes, na melhoria das condições das infraestruturas e recursos humanos (Verardi & Burgos, 2013).

Este investimento não reflete apenas a procura de vantagens financeiras, mas também de vantagens desportivas, uma vez que a capacidade para formar e recrutar melhores recursos humanos – atletas e técnicos – ao longo de todos os escalões de formação poderá permitir alcançar o sucesso desportivo. Esse sucesso desportivo permitirá recrutar melhores atletas, criando assim melhores fundações para a formação de atletas com qualidade para ingressar nas equipas seniores – profissionais ou não – dos respetivos clubes. Tendo em conta que os clubes em Portugal, na sua grande maioria, são principalmente “vendedores” de atletas, procurando atrair investimento de clubes com grande capacidade financeira (principalmente estrangeiros), este é um modelo de negócio que está a ser amplamente explorado nos últimos anos.

É na necessidade de estabelecer um padrão de qualidade e normas específicas no desenvolvimento do processo de formação que surge o Processo de Certificação como Entidade Formadora em 2015 impulsionado pela Federação Portuguesa de Futebol e supervisionada pelas Associações de Futebol distritais.

3.1.3 Processos de Certificação como Entidade Formadora

3.1.3.1 PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS NA EUROPA

Dou início a este capítulo com um breve resumo de Processos de Certificação na Europa semelhantes ao existente em Portugal.

Em Inglaterra, a Football Association (FA), emitiu em 1997 um documento – *Football Education for Young Players: A Charter for Equality* – onde estabelece um conjunto de normas estruturadas relativas ao processo de formação de jovens atletas. Este documento tem sofrido alterações ao longo dos anos de forma a avaliar novos parâmetros nas academias de futebol, distinguindo-as de diferentes formas.

No início deste processo não havia diferenciação entre os clubes galardoados com o "*FA Charter Standard Clubs Award*", que apenas distinguia os clubes segundo a localização geográfica. O passo seguinte foi classificar os clubes em dois níveis – *Standard* e *Development Standard* – que obrigava os clubes a cumprir mais critérios para obter a distinção mais elevada.

Esta alteração significou num grande investimento no futebol de formação por parte da FA, que ultrapassou os 40 milhões de euros em 2016 (Howie & Allison, 2016).

Mais recentemente (2012), a *Premier League* conjuntamente com a FA, criaram o *Elite Player Performance Plan*, que visa a formação de mais e melhores atletas, com características futebolístas mais em linha com o futebol atual, edificando no país um sistema de academias de grande qualidade, que pretende atuar em três fases diferentes da formação dos atletas (*Premier League*):

- *Foundation* (Sub-9 a Sub 11)
- *Youth Development* (Sub-12 a Sub-16)
- *Professional Development* (Sub-17 a Sub-23)

As academias envolvidas neste plano são categorizadas em quatro níveis através da avaliação de doze critérios que focam principalmente as condições das infraestruturas disponibilizadas. Assim, conforme a melhor classificação, mais investimento a FA e a Premier League fazem nesses clubes, de forma a incentivar a aposta no futebol de formação e na melhoria das condições disponibilizadas para o mesmo.

Quando analisamos o estado da formação em frança, verificamos que a *French Football Federation*, juntamente com a *Ligue du Footbal Profissionnel*, emitiram em 2007 um documento (*Charte du Football Professionnel*), que regula as academias de futebol, sendo atualizado todas as épocas.

A classificação das academias é feita em duas categorias diferentes – 1 e 2 – em que cada categoria é subdividida em três classes – A, B e C. São avaliados critérios relacionados com as condições técnicas e qualidade das infraestruturas disponibilizadas.

As federações de futebol da Alemanha, Bélgica e Finlândia utilizam um plano de certificação, o *Professional Academy Support System*, que se caracteriza por implementar nos clubes profissionais uma ideologia de gestão mais eficaz e moderna, dando especial atenção às academias de futebol.

Relativamente às federações de Espanha e Itália, países com forte cultura futebolística e potências mundiais nessa modalidade, não foram encontrados processos de certificação semelhantes ao português, no entanto, as respetivas federações fazem um grande investimento na formação, com apoio a academias e organizando vários torneios / encontros de futebol juvenil por todo o país.

3.1.3.2 PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO COMO ENTIDADE FORMADORA EM PORTUGAL

A Federação Portuguesa de Futebol deu início, em janeiro de 2015, ao Processo de Certificação como Entidade Formadora, com o objetivo de efetuar o registo de Contratos de Formação Desportiva pelos clubes e desta forma dar resposta à legislação prevista sobre este assunto (Lei 28/98, de 26 de junho (substituída pela Lei 54/2017, de 14 de julho)). As alterações ao regulamento para a época 2019/2020 foram aprovadas na reunião da Direção da FPF no dia 25 de junho de 2019 (Regulamento Certificação de Entidades Formadoras, FPF).

Certificação consiste num reconhecimento formal, por parte de uma entidade externa independente, de que uma empresa/entidade cumpre as regras aplicáveis no respetivo setor de atividade (Infopédia).

Contrato de Formação Desportiva, “é um contrato celebrado entre uma entidade formadora e um formando desportivo, nos termos do qual aquela se obriga a prestar a este a formação adequada ao desenvolvimento da sua capacidade técnica e à aquisição de conhecimentos necessários à pratica de uma modalidade desportiva, ficando o formando desportivo obrigado a executar as tarefas inerentes a essa formação” (Diário da República n.º 135/2017). O contrato pode ser formulado com jovens com idade compreendida entre os 14 e os 18 anos, não podendo ter duração inferior a uma época desportiva nem superior a três até um limite de cinco épocas desportivas, sendo que o contrato caduca automaticamente quando o formando completa os 18 anos podendo ser prorrogado por mais uma época.

Além das questões legais, este processo adotou logo de início o objetivo de avaliar, legitimar e certificar a atividade de todas as entidades que prestam formação nas modalidades de futebol e futsal a atletas até aos 19 anos, contribuindo assim para elevar os padrões de qualidade do processo de formação dos praticantes em Portugal.

Entre 2015 e 2018, este processo acolheu e avaliou aproximadamente 60 Entidades que ofereciam formação na modalidade de futebol, onde estavam já representados alguns clubes do Campeonato de Portugal e das divisões distritais, no entanto, a maior representatividade era essencialmente de clubes da I e II Liga. Nesta altura, a Certificação era dirigida a clubes com mais e melhores condições, não se fazendo distinção entre as Entidades Certificadas, ficando todas ao mesmo nível.

A partir da época 2018/2019 este processo tornou-se acessível a todas as Entidades que ofereçam formação em futebol e/ou futsal a jovens até aos 19 anos, independentemente do seu enquadramento competitivo, resultando num aumento exponencial de entidades (de 60 para 1200) que iniciaram esse mesmo processo logo no primeiro ano deste modelo alargado.

Neste sentido, foram definidos Requisitos Mínimos de Acesso e Critérios Obrigatórios, de forma a que, as Entidades sejam distinguidas através de um sistema de classificação (1 a 5 estrelas), sendo-lhes atribuídas os títulos de Centros Básicos de Formação de Futebol (CBFF), Escolas de Futebol (1 ou 2 estrelas) ou Entidades Formadoras (3, 4 ou 5 Estrelas).

No futebol, os requisitos específicos mínimos de acesso ao processo de certificação, consoante o enquadramento, são:

Entidade Formadora de 5 estrelas:

- Ter uma equipa de futebol feminino inscrita no Score, em qualquer dos escalões de Seniores a Petizes ou 20 praticantes inscritas no Score nos vários escalões de formação;
- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score, no escalão Sénior;
- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score em cada um dos escalões de Juniores (Sub-19), Juvenis (Sub-17), Iniciados (Sub-15) e Infantis (Sub-13);
- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score em cada um dos escalões de Benjamins (Sub-11), Traquinas (Sub 9) e Petizes (Sub-7); V. Ter ou ter tido em uma das 3 últimas épocas desportivas uma equipa, em qualquer escalão, de Seniores a Iniciados (Sub-15) a disputar provas de âmbito nacional.

Entidade Formadora de 4 estrelas:

- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score, no escalão Sénior;
- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score em cada um dos escalões de Juniores (Sub-19), Juvenis (Sub-17), Iniciados (Sub-15) e Infantis (Sub-13);
- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score em cada um dos escalões de Benjamins (Sub-11), Traquinas (Sub 9) e Petizes (Sub-7);
- Ter ou ter tido em uma das 3 últimas épocas desportivas uma equipa, em qualquer escalão, de Seniores a Iniciados (Sub-15) a disputar provas de âmbito nacional.

Entidade Formadora de 3 estrelas:

- Ter 3 equipas de futebol masculino inscritas no Score, uma em cada escalão, nos escalões de Juniores (Sub-19), Juvenis (Sub-17), Iniciados (Sub-15) ou Infantis (Sub-13);
- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score, num dos escalões de Benjamins (Sub-11), Traquinas (Sub-9) ou Petizes (Sub-7).

Escola de Futebol de 2 ou 1 estrela:

- Ter duas equipas de futebol masculino inscritas no Score, uma em cada escalão, nos escalões de Juniores (Sub-19), Juvenis (Sub-17), Iniciados (Sub-15) ou Infantis (Sub-13); ou
- Ter uma equipa de futebol masculino inscrita no Score, em cada um dos escalões de Benjamins (Sub-11), Traquinas (Sub-9) e Petizes (Sub-7).

De salientar que as associações de futebol da Madeira, Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e da Horta, bem como qualquer um dos 165 concelhos identificados como zonas de baixa densidade populacional têm benefícios específicos no que toca aos requisitos mínimos de acesso ao processo de certificação.

Podemos definir CBFF como entidades que disponibilizam formação de futebol ou futsal para os praticantes com condições mínimas de segurança e assistência e que, não tendo cumprido os requisitos mínimos de acesso para Entidade Formadora nem para Escola de Formação, cumpre pelo menos os critérios obrigatórios.

Escolas de Futebol são entidades vocacionadas para o incremento, ensino e desenvolvimento dos praticantes de futebol, podendo formar praticantes para os mais elevados níveis competitivos, mesmo não sendo esse o seu principal objetivo, e que cumprem os requisitos mínimos de acesso, bem como os critérios obrigatórios respetivos. Até 49 pontos a Escola é certificada com 1 estrela, com 50 ou mais pontos é certificada com 2 estrelas.

Entidades Formadoras são entidades vocacionadas e com potencial para formar praticantes para os mais elevados níveis competitivos, com enfoque na sua equipa principal e que cumprem os requisitos mínimos de acesso, bem como os critérios obrigatórios respetivos. Entre 50 e 79,99 pontos são atribuídas 3

estrelas, entre 80 e 89,99 são atribuídas 4 estrelas e de 90 a 100 pontos são atribuídas 5 estrelas. Apenas as Entidades Formadores com 3 estrelas ou mais podem registar contratos de formação desportiva.

Como forma de aferição da sua classificação, as entidades candidatas passam por um criterioso processo de análise e avaliação do processo de formação dos praticantes assente em nove critérios, cada um deles com uma pontuação que reflete a preponderância do mesmo, e soma de todos os pontos perfaz o total de 100.

Os critérios de avaliação do Processo de Certificação são os seguintes:

- Critério 1 – Planeamento Estratégico e Orçamento (7 pontos);
- Critério 2 – Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas (7 pontos);
- Critério 3 – Recrutamento e/ou Angariação (12 pontos);
- Critério 4 – Formação Desportiva (18 pontos);
- Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo (10 pontos);
- Critério 6 – Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social (12 pontos);
- Critério 7 – Recursos Humanos (16 pontos);
- Critério 8 – Instalações e Logística (10 pontos);
- Critério 9 – Produtividade (8 pontos).

O Processo de Certificação como Entidade Formadora desenrola-se em sete etapas, enumeradas no Manual de Enquadramento e Etapas e que consistem no seguinte:

1. Registo

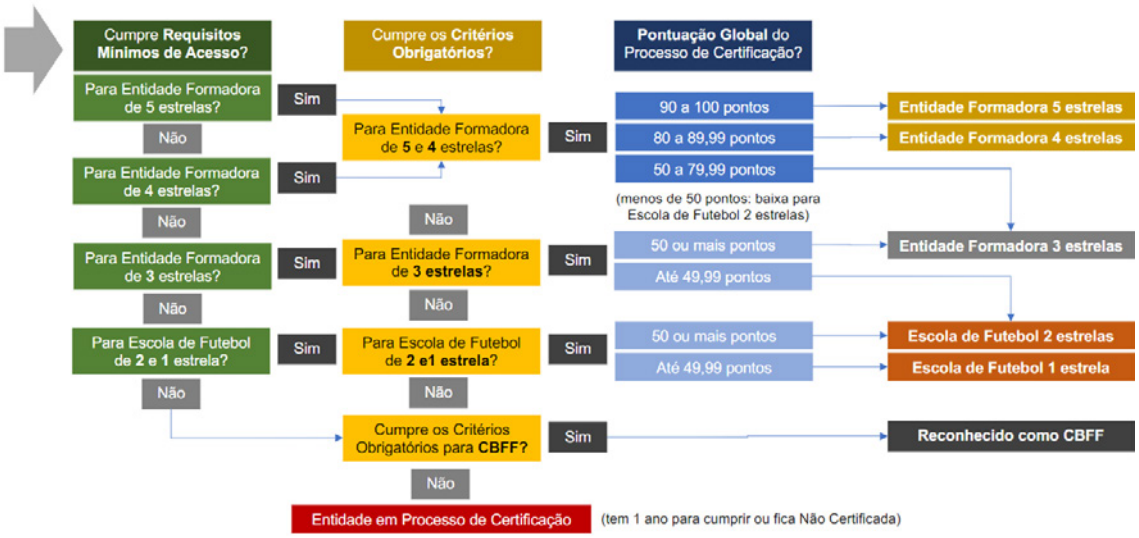
O registo da entidade formadora é a primeira tarefa a ser feita. As entidades que vão realizar o processo pela primeira vez devem identificar-se e solicitar os dados de acesso à Plataforma de Certificação. As entidades que já passaram pelo processo em anos anteriores devem apenas renovar os seus dados de acesso.

2. Enquadramento Inicial

F fase, as entidades respondem a um conjunto de questões na Plataforma de Certificação, correspondentes aos Requisitos mínimos, como forma de aferição do nível de certificação a que estarão aptas a candidatar-se.

3. Autoavaliação

Após aferir o nível de certificação a que estará apta a se candidatar, a entidade terá de realizar a sua Autoavaliação. Esta fase consiste na resposta a um conjunto de questões, que evidencia a sua situação atual/real relativamente a todos os nove Critérios mencionados anteriormente e respetivos Subcritérios da Certificação. De ressalvar que a classificação resulta no somatório de pontos obtidos nesta avaliação, não esquecendo a necessidade do cumprimento dos Critérios Obrigatórios. Na figura seguinte podemos ver um esquema explicativo de todo o processo.



Quadro 4 – Esquema de Classificação de Entidades Formadoras.

4. Visita Técnica

A Visita Técnica é uma forma de verificar, no terreno, as respostas dadas no passo anterior, confirmando ou não as mesmas, e também de encontrar oportunidades de melhoria.

5. Relatório Preliminar

Neste passo é elaborado um relatório de avaliação preliminar assente nas respostas dadas pela entidade na Autoavaliação e a verificação das mesmas realizada na Visita Técnica.

6. Audiência de Interessados

No caso de a entidade verificar a necessidade de contestar, corrigir ou acrescentar algo mencionado no Relatório Preliminar, pode fazê-lo neste passo.

7. Relatório Final

Relatório da avaliação final, emitido após todas as fases do processo estarem completas, comunicando à Comissão de Certificação da FPF a classificação final da Entidade.

A novidade no processo de certificação da FPF para a época 2019/2020, foi a introdução do futebol e futsal feminino nas modalidades sujeitas a processo de certificação. (Certificação FPF, Enquadramento e Etapas, 2018)

3.1.4 Eventos Desportivos

A noção de evento, enquanto momento de efetivação de uma ação que ultrapassa a normal realização da mesma, não é exclusiva de nenhuma atividade humana, pelo contrário, tem lugar de forma generalizada em todas as atividades do Homem. Por isso está intrinsecamente relacionada com a cultura de cada época e cada contexto social, sendo, consequentemente, influenciada pelos padrões sociais prevalecentes a cada momento.

Historicamente, encontramos indícios indicativos de que eventos, como acontecimentos planeados, com a intenção de reunir num local um grupo de indivíduos com um objetivo comum, acontecem desde a antiguidade e têm sofrido algumas transformações ao longo dos tempos, adquirindo características sociais, económicas e políticas, dependendo das sociedades onde são promovidos (Tavares, 2007).

Compreende-se assim que a criação e organização de um evento não é um fenómeno exclusivo do desporto, sendo sim, um fenómeno transversal na sociedade.

Existem vários tipos de eventos e também diferentes formas de os classificar. Os eventos podem ser classificados como: desportivos, sociais, religiosos, políticos, empresariais, sectoriais e especiais em função da sua estrutura, dinâmica e público alvo (Sachetti, 2009).

Para Poit (2006) existem três dimensões de análise para definir os eventos: categoria (institucional e promocional), áreas de interesse (desportivo, cultural, empresarial, educacional, turístico, etc.) e tipos (congressos, convenções, palestras, feiras, conferências, teleconferências, leilões).

Por outro lado, para Madeira, Caetano, Rasquilha, & Santos (2007) os eventos podem dividir-se em especiais (desportivos ou culturais) e de participação (sociais, ecológicos, lazer e entretenimento), sendo que quanto à periodicidade podem ser classificados como: de oportunidade, únicos, esporádicos e permanentes (mensal, semestral, anual e bianual).

Tendo em consideração o contexto desta revisão bibliográfica, os eventos desportivos assumem especial relevo. No entanto, Sarmento (2011) ressalva que estes possuem obviamente características únicas, mas que não se diferenciam da matriz genérica de todos os outros tipos de eventos. Assim, possui todas as características gerais de um evento qualquer, acrescidas de um conjunto muito particular de especificidades. As diferenças, do ponto de vista conceptual, entre a organização de um jantar de amigos e a organização dos Jogos Olímpicos são muito ténues, o que na verdade os diferencia é o nível de exigência e complexidade de cada um dos fatores que estão causa (Brighenti *et al*., 2005).

Relativamente a eventos desportivos, Poit (2006), caracteriza-os em sete tipos:

1) campeonatos, competição em que os participantes de defrontam pelos menos uma vez;
2) Torneios, competição de caracter eliminatório;
3) Olimpíadas, competição que congrega diferentes modalidades desportivas;
4) Taças, competição normalmente utilizada para promover um patrocinador;
5) Festivais, evento informal com o objetivo de promover uma modalidade em específico;
6) Circuitos Desportivos, atividade recreativa com patamares e objetivos distintos a atingir;
7) Desafios, competições desenvolvidas com base numa escala de referência.

Compreendemos também que, um fator basilar para a caracterização de um evento é a sua dimensão. Para Boyer (*et al*., 2007) existem quarto dimensões base:

a) eventos tipo A, que correspondem a eventos do tipo dos Jogos Olímpicos ou fases finais de Mundiais de diferentes modalidades;
b) tipo B, correspondem finais de Taça de diferentes modalidades de cada país;

c) tipo C, eventos irregulares de nível nacional mas perfeitamente localizados no tempo;
d) tipo D, eventos nacionais, de carácter regular, como jogos de campeonatos ou torneios.

Uma outra visão organizativa é sugerida por Bowdin (*et al*., 2012), classificando os eventos quanto ao seu tamanho ou à sua forma e conteúdo. Relativamente ao tamanho, podem ser classificados como:

- Eventos locais – eventos realizados para pequenas comunidades, de pequena dimensão e apoiados por entidades locais e voluntários. O seu publico alvo são os habitantes locais;
- Eventos Importantes – eventos, que através da sua dimensão, conseguem aliciar um número significativo de visitantes. Tem cobertura mediática e retorno económico;
- Eventos de Tradição – eventos que são imagem de marca de uma região, são sinónimos dos locais onde se realizam e criam um reconhecimento associativo entre eles;
- Mega Eventos – eventos com cobertura mediática a nível mundial e que afetam a economia de forma global.

Os mesmos autores, no que concerne à classificação pelo conteúdo ou forma, classificam os eventos como:

- Eventos Culturais – festivais, teatros, eventos religiosos;
- Eventos Desportivos – campeonatos nacionais, Campeonatos do Mundo, Jogos Olímpicos;
- Eventos de Negócios – conferencias, exibições de marcas, eventos de empresas.

O evento desportivo possui todas as características gerais de um evento qualquer, acrescidas de um conjunto muito particular de especificidades. Resulta da interface entre quem o idealiza, o produz e o consome de forma direta ou indireta. É, por isso, um espaço de interação entre territórios comunicacionais bem diferentes, nos quais as expectativas raramente são coincidentes, criando em torno da sua efetivação um clima de grande complementaridade, quando não, de alguma ou muita oposição, confronto e imprevisibilidade.

Em muitos outros eventos, o público tem este papel de figurante do próprio evento, mas no desporto ele atinge uma dimensão e importância no seu desenrolar, raro em outros tipos de eventos.

Constantino (2006) refere que o evento desportivo pode ser um excelente fator de notoriedade para quem o organiza, para quem participa e para o local onde tem lugar. O evento desportivo é normalmente assumido como uma ferramenta comunicacional muito potente, exigindo profundos estudos no sentido de se perceber de que forma ele pode interferir nos diversos contextos sócio económicos (MacRury, 2008).

Seguindo esta ideia, Nicolini (2006) afirma que, quase não existem eventos sem ligação a objetivos de *marketing*, seja de um serviço, um produto ou uma instituição. Assim, o principal foco de um evento será a obtenção de lucros para as entidades organizadoras, participantes ou patrocinadoras.

Camy & Robinson (2007) consideram a existência de quatro etapas no planeamento de um evento desportivo.

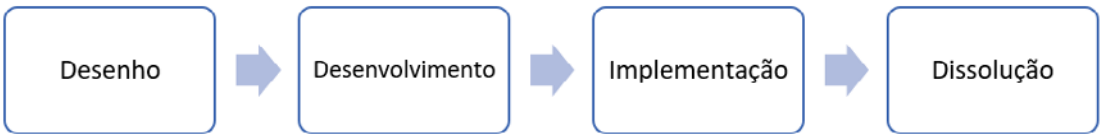


Fig. 8 – Etapas de um evento desportivo (Camy & Robinson, 2007).

A primeira etapa consiste na conceptualização, esquematização e organização do evento desde a ideia original até à decisão de realização. A segunda etapa consiste na preparação do evento. A terceira etapa compreende a implementação do evento propriamente dito. Por último, a quarta etapa consiste no encerramento do evento após a competição.

Sarmento (*et al.,* 2011) corrobora desta divisão do planeamento do evento desportivo em quatro etapas, no entanto, apresenta uma nova proposta de organização.

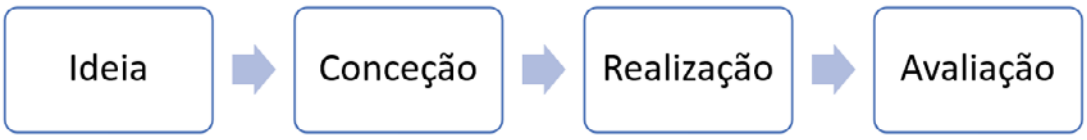


Fig. 9 – Etapas de um evento desportivo (Sarmento & Pinto, 2014).

Para estes autores, a primeira etapa de qualquer projeto corresponde à procura de uma resposta para solucionar um problema, através da idealização de cenários feita com base em experiências anteriores e eventuais abstrações.

Os autores identificam esta primeira etapa como a da Ideia. Segue-se a etapa de Conceção e planeamento que corresponde ao momento em que se adequa a ideia original com a realidade possível, é o momento da organização das ideias. A terceira etapa corresponde ao momento exato do evento, é a fase da Realização. Nesta etapa todos os meios têm de estar concentrados no desenrolar das ações previamente definidas, o que exige a capacidade de deteção de situações anómalas e a sua resolução em tempo real. A quarta e última etapa de um evento, corresponde à avaliação do mesmo.

No que diz respeito às fases de um evento, os mesmos autores subdividem-nas em três: a fase pré-evento, a fase do evento e a fase pós-evento.



Fig. 10 – Fases de um evento desportivo (Sarmento & Pinto, 2014).

Na primeira fase é desenvolvido um conjunto de estratégias de comunicação com o objetivo de criar, em torno do evento, um clima de interesse positivo e de expectativa junto do público-alvo. A segunda fase é o ponto alto do projeto, onde se concentram todas as atenções. No pós-evento, pretende-se perpetuar nos participantes a memória do evento e, o interesse pela atividade e por uma eventual reedição.

Importa também perceber de que forma se coordena um evento desportivo, isto é, de que forma diferentes departamentos se organizam com o objetivo de implementar um evento. Na coordenação de um evento devem existir departamentos específicos, com funções e cargos próprios que, apesar de dependerem de uma coordenação central, devem possuir autonomia e devem estar em permanente comunicação e entendimento.

Para Fonseca (2013), um evento deve incluir quatro departamentos distintos:

- Finanças;
- *Marketing*;
- Questões legais;
- Operações.

Já Sarmento (*et al*., 2011), apresenta uma estrutura com cinco departamentos distintos mais um que é transversal a todos os outros:

- Departamento Financeiro – responsável pela contabilidade e pela realização de orçamentos;
- Departamento Jurídico – autorizações e seguros;
- Departamento das Operações – coordena os recursos humanos e os recursos materiais (transportes, segurança, alojamento, alimentação, assistência médica, voluntariado, entre outros);
- Departamento Logístico – possui os meios técnicos e administrativos capazes de dar resposta a eventuais problemas;
- Departamento de *Marketing* – envolve a gestão dos patrocínios e da imagem do evento;
- Gestão do Risco – identificação e prevenção dos riscos ligados às atividades dos outros departamentos.

A gestão de eventos corresponde a uma das tarefas mais importantes que os gestores desportivos realizam independentemente do tipo de organização onde trabalham. Podemos mesmo considerar que a gestão de eventos é uma das atividades que todos os profissionais da área do desporto desenvolvem com uma certa regularidade. Quer seja na escola, na empresa, na autarquia ou no movimento associativo, uma das expressões mais peculiares do desporto é a realização de eventos, obviamente dimensionados à realidade e a objetivos previamente definidos.

Por fim, importa refletir sobre o impacto de um evento desportivo que atualmente se apresenta como um dos mais fortes catalisadores da opinião pública mundial. Para Bitencourt & DaCosta (2015), os eventos desempenham a importante função socioeconómica de criar impactos e legados nas diferentes realidades onde ocorrem. Consequentemente, terá de ter nos seus momentos mais marcantes tudo o que de melhor e de mais significativo a sociedade tem, sendo uma combinação entre uma atividade passiva de observação, mas também cada vez mais de participação, quase como figurantes de uma gigantesca encenação onde a imprevisibilidade do resultado garante um envolvimento emocional quase inigualável no mundo do espetáculo atual.

3.1.5 *Marketing* Desportivo

3.1.5.1 *MARKETING*

As organizações têm vindo a envolver-se num vasto número de atividades a que podemos chamar *marketing* (Kotler, P. *et al.*, 2019).

Em 1948 o *marketing* é definido pela primeira vez, pela *American Marketing Association* como "a realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor". 65 anos mais tarde, em 2013, a mesma associação define *marketing* como "a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e a sociedade em geral", isto é, o *marketing* deixa de se centrar apenas em atividades e ganha uma perspetiva mais relacional.

A noção de que as organizações já não estão sozinhas com os seus clientes no mercado é muito importante, uma vez que, com a evolução exponencial da tecnologia os clientes são cada vez mais exigentes e a concorrência cada vez mais rigorosa. É crucial que as empresas adquiram conhecimento do mercado e adotem estratégias de comercialização direcionadas para a satisfação e desejos dos consumidores.

Atualmente, estando a sociedade voltada para uma revolução digital e outras grandes mudanças no mundo dos negócios, um bom *marketing* é, ao mesmo tempo, cada vez mais vital e também radicalmente novo (Kotler, P. *et al.*, 2019).

3.1.5.2 *MARKETING* DESPORTIVO

A indústria do desporto tem vindo a crescer rapidamente – o número de pessoas envolvidas, seja como praticante, adepto ou simpatizante, e a dimensão do mercado de uma forma geral, tem aumentado nos últimos anos, inclusivamente em Portugal.

Este mercado faz movimentar muito dinheiro através de investimentos de clubes, rendimentos de atletas, patrocínios e publicidades de marcas, entre outros negócios. O desporto tem a capacidade de criar um grande impacto económico, financeiro e social. (Sá & Sá, 2009).

Com a frequência da utilização do desporto como meio para divulgação de produtos surgiu, em 1978, na revista *AdvertisingAge*, o conceito de "*Marketing* Desportivo". Este conceito é definido em 2009 por Daniel Sá e Carlos Sá como "o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto".

Há três princípios relevantes para a avaliação e compreensão da indústria do *marketing* desportivo dos dias de hoje – a natureza do foco do *marketing* desportivo, a natureza do produto (desportivo ou não desportivo) e o nível de integração do desporto dentro da estratégia de *marketing* (Fullerton & Merz, 2008).

A natureza do foco do *marketing* desportivo prende-se com duas abordagens: *marketing* para o desporto – a comunicação é direcionada para o consumidor praticante não profissional ou espectador com potencial para o consumo –, e o *marketing* através do desporto – eventos desportivos (Dionísio, 2009).

O produto pode ser de natureza desportiva ou não desportiva, sendo que no primeiro caso os produtos podem ou não estar relacionados com o desporto, mas têm ligação à pática desportiva, enquanto que no segundo caso os produtos não estão relacionados com o desporto, mas possuem um target próximo dos espectadores do evento desportivo (Fullerton & Merz, 2008).

3.1.5.3 *MARKETING* DIGITAL

O *Marketing* Digital aparece pelo crescimento exponencial da utilização da internet, é o *marketing* do novo milénio. Aproximou e amplificou as relações existentes entre as organizações e os seus clientes, utilizando a internet como meio de difusão de informação sobre produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

De acordo com Cobra e Brezzo (2010), o *marketing* digital relaciona-se com o conjunto de atividades direcionadas para a promoção e comercialização de produtos e serviços, utilizando meios digitais para atingir os consumidores. Pode também ser percebido como um conjunto de ações de *marketing* intermediadas por canais eletrónicos, onde o cliente controla a quantidade e qualidade da informação obtida (Limeira, 2007).

Na opinião de Torres (2009), o *marketing* digital deverá ser composto por sete ações estratégicas, que são:

- *Marketing* de conteúdo – conteúdo publicado num *site*, procurando torná-lo visível na internet e atraente para o consumidor.
- *Marketing* nas redes sociais – permite a conceção colaborativa de conteúdo, interação social e a partilha de informação em diferentes formatos.
- *Marketing* viral – envio de uma mensagem na internet de uma pessoa para outra, utilizando as mais diversas plataformas, visando a transmissão de uma mensagem de *marketing*.
- E-mail *marketing* – empresas comunicam os seus produtos e serviços diretamente para os correios eletrónicos dos consumidores.
- Publicidade *online* – a partir de *banners* alojados em *sites*, com animações, interação, som, vídeo e entre outros recursos.
- Pesquisa *online* – a pesquisa é à base da atividade de *marketing*, sendo que a pesquisa *online* pode ser apoiada por programas de computador, como os *spiders*.
- Controlo – é a ação estratégica que integra os resultados de todas as outras ações estratégicas, táticas e operacionais.

Percebemos então, que o *marketing* digital é determinante para as organizações, e que através da adoção de algumas estratégias podem obter inúmeras vantagens, como por exemplo, a ampliação dos negócios e consequente aumento no volume de vendas, fortalecimento da marca no mercado e angariação e fidelização de novos clientes.

3.1.6 Redes sociais

As redes sociais são compostas por atores e respetivas conexões. Os atores são pessoas, instituições ou grupo que fazem parte da rede, a conexão é a comunicação mediada pelo computador. O impacto que estas causaram na sociedade foi enorme, mudando de forma radical o modo das pessoas se relacionarem (Recuero, 2009). As redes sociais transformaram a internet num elemento central da nossa rotina diária, desta forma, os gestores e marketers tiveram de adaptar os seus métodos a este novo meio (Afonso & Borges, 2013).

Em 2014, o relatório da *Social Media Industry*, revelou que mais de 90% dos gestores de *marketing*, inseridos em diversos contextos empresariais em todo o mundo, afirmam que a internet é importante para o sucesso organizacional (Stelzner, 2014).

Mais recentemente, um estudo realizado pela *Marktest Consulting*, "Os Portugueses e as Redes Sociais 2017", mostrou o desporto como o quinto segmento que os portugueses mais seguem nas redes sociais, sendo a maioria do sexo masculino e com idades entre os 35 e os 44 anos.

Compreendemos assim que, as redes sociais vieram revolucionar o *marketing* e a gestão, proporcionando desta forma às empresas um novo meio de interação com o seu público-alvo e também uma poderosa ferramenta de observação do mercado e dos seus clientes em tempo real. Uma organização que decida implementar uma estratégia de redes sociais integrada e focada no seu negócio terá a oportunidade de se diferenciar da concorrência e acrescentar valor para o cliente (Borges & Afonso, 2013).

Por sua vez, os consumidores adquiriram a capacidade de facilmente obter informações relativamente a uma organização e os seus serviços / produtos e conceber juízos de valor acerca dos mesmos.

As principais vantagens da utilização das redes sociais, passam inevitavelmente pelo custo praticamente inexistente, a enorme capacidade de alcance e disseminação da informação e a existência de ferramentas que permitem publicitar serviços / produtos para um público alvo específico e analisar os resultados posteriormente.

Nos próximos parágrafos descrevo sucintamente as duas redes sociais onde o clube tem maior presença.

O *Facebook* conquista o pódio mundial de rede social com maior número de utilizadores, cerca de 2.271 milhões de contas ativas. Em Portugal é também a rede social com maior utilização, aproximadamente 7,2 milhões de contas ativas. No entanto o crescimento tem vindo a diminuir, podendo ser percebido com a saturação do mercado, mas também com a redução da utilização da plataforma.

Quanto aos utilizadores, o *Facebook* é a rede social mais equilibrada em termos etários, com uma variação muito baixa entre os diferentes grupos etários (-18 / 18 a 24 / 25 a 34 / 35 a 44 / 45 a 54 / +55), excluindo o segmento abaixo dos 18 anos.

As faixas etárias com maior representação, em 2019, é a dos 25 aos 34 e a dos 35 aos 44 anos, cerca de 46% dos utilizadores. No entanto, nos segmentos mais jovens, houve uma redução dos utilizadores, principalmente no segmento – 18 anos, ou seja, esta rede social está a perder tração nas faixas etárias mais jovens da população.

O *Instagram* é uma rede social mais recente, com cerca de 1000 milhões de utilizadores mundialmente e 4.9 milhões em Portugal. Pertence ao grupo *Facebook Inc*. e foca-se na partilha de imagens, pequenos vídeos e também transmissões em direto. É a rede social com maior crescimento no nosso país, com um aumento de 13% nos seus utilizadores em 2019.

A faixa etária com maior representação, em 2019, é a dos 25 aos 34 anos, com cerca de 28% dos utilizadores, no entanto a faixa dos 18 aos 24 anos tem também enorme relevância com 27% dos utilizadores. Relativamente a 2018, as faixas etárias mais jovens, abaixo dos 25 anos, tiveram uma ligeira redução nos utilizadores, possivelmente por estes utilizadores se estarem a mover para outras redes, como por exemplo o TikTok (4gnews & Van Marketing, 2019).

3.1.7 Marca e *Brand Equity*

O conceito de *brand equity* é recente, tendo sido a sua primeira exibição desenvolvida no artigo de Gardner e Levy, publicado na *Harvard Business Review*, em 1955, e encontra-se fortemente associado à ideia de "imagem de marca" – conjunto de atributos associados, pelos consumidores, ao nome da marca.

A marca pode ser um nome, termo, logótipo, símbolo, design ou uma combinação destes elementos, com o objetivo de identificar e diferenciar as empresas e produtos, criando, dessa forma, valor para o consumidor, que se traduz em valor comercial e institucional e, consequentemente, numa vantagem comercial.

O valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e logotipo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço. Estes ativos podem ser agrupados em 4 dimensões, a notoriedade da marca, a qualidade percecionada, associações e lealdade à marca (Aaker, 2007).

A marca é um ponto chave a ser gerido pelos líderes das organizações desportivas, uma vez que tem uma grande importância e valor no mercado. Em 2002, Aaker e Joachimsthaler desenvolveram um modelo de liderança da marca em que esta assume uma função estratégica, em vez de se focar exclusivamente nas vendas volta-se para a identidade da marca, assumindo esta o papel principal na estratégia das organizações e passando, assim, a influenciar toda a gestão.

A forma como se organiza a produção e o consumo na sociedade é transformada pelas marcas, que estão a tornar-se num dos fenómenos mais importantes no que diz respeito à forma como se gerem as organizações.

Atualmente, e uma vez que as equipas desportivas são vistas como marcas, o *branding* assume um papel essencial para o sucesso das organizações desportivas. Um *branding* eficaz é fundamental para alcançar o sucesso no mercado da indústria desportiva, criando estratégias que fidelizem os associados e que os levem a consumir os produtos e participar nas atividades promovidas.

É crucial que a gestão das organizações desportivas se alie a um forte conhecimento do mercado, de forma a ir ao encontro das necessidades e preferências dos seus associados que estão cada vez mais informados e exigentes. A utilização de estratégias de *marketing* é, desta forma, essencial na concretização dos objetivos das organizações desportivas, assim como o *branding*, sendo um dos seus ativos mais importantes.

4. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

Neste segmento do relatório vão ser descritas as diferentes atividades realizadas ao longo do estágio profissionalizante (que decorria, salvo exceções, nos dias úteis entre as 14h e as 21h30), tendo em conta o enquadramento inicialmente proposto (quadro 1) e as adaptações necessárias para debelar as dificuldades colocadas pela pandemia de COVID-19.

Esta exposição é feita na perspetiva do estagiário, fundamentada pela bibliografia, refletindo o que observou, desenvolveu e efetuou.

4.1 Procedimentos Administrativos

Iniciei a minha atividade de estágio procurando perceber toda a orgânica administrativa do clube. Embora seja um clube amador, conta com um colaborador contratado que trabalha a tempo inteiro na gestão administrativa e financeira do clube que iniciou funções no início da época. Desta forma, o mais importante para mim foi adaptar-me aos métodos de trabalho que a administrativa queria implementar, complementando as suas carências ao nível do conhecimento técnico das equipas e do futebol, uma vez que eu já desempenhava funções como treinador há duas épocas no clube. De salientar também que, embora a equipa de futebol sénior fizesse parte do clube, estava a ser gerida por um investidor e como tal, tudo o que eram procedimentos relativos à equipa sénior eram tratados diretamente entre o investidor, o presidente do clube e a administrativa, pelo que, a minha área de intervenção passou exclusivamente pelo futebol de formação.

Tendo isto em conta, iniciei o estágio e a época a dar apoio administrativo ao clube, nos processos de filiação do Clube e das equipas na Associação de Futebol de Aveiro e respetivas competições. Este apoio estendeu-se a toda a logística relacionada com os exames médicos, recebendo o médico, os atletas e os encarregados de educação e também na inscrição de jogadores, supervisionando o preenchimento da documentação (Boletim de Inscrição de Jogadores Amadores – Modelo 2 FPF) e gerindo os pagamentos.

Para a inscrição dos atletas são necessários os seguintes documentos atualizados:

- Documento de identificação do atleta;
- Documento de identificação do representante legal;
- Exame médico;
- Fotografia.

Toda a documentação foi armazenada em dossiers organizados por escalão etário. Nesta altura, o clube ainda não tinha capacidade para a digitalização e armazenamento informático de toda a documentação, desta forma, criei um documento *Excel* com a informação de todos os escalões de forma a ir mantendo os registos atualizados, a facilitar a consulta da informação e tornar mais fácil o seguimento do estado da inscrição dos atletas.

Dentro deste panorama, encetei contactos com duas plataformas *online* de gestão desportiva, a *New Sport Generation* e a Em Jogo, expondo as nossas necessidades organizativas. Ambas as plataformas me fizeram uma apresentação do serviço e dos custos associados que foram posteriormente apresentados à direção do clube. Infelizmente, devido a questões financeiras, nenhuma das propostas teve viabilidade.

Este processo culminou com a inscrição dos atletas na plataforma Score, da FPF. Podem ser inscritos como revalidação, caso o atleta tenha estado inscrito no clube na época transata ou como transferência, caso o atleta seja proveniente de outro clube.

Dentro deste panorama, foi-me entregue a missão de reativar a sala do Futebol Juvenil, dentro do Complexo Desportivo da Gafanha, com o intuito de ser utilizada para reuniões técnicas entre coordenador e treinadores, reuniões com encarregados de educação e para algum trabalho administrativo referente apenas às equipas de formação (elaboração de fichas de atleta, convocatórias na plataforma Score e documentação para os dias de competição).

Para a reativação da referida sala foi necessário fazer a limpeza do espaço e organização de todo o arquivo, que continha documentação das últimas 4 épocas, reorganização do espaço para as cumprir com as necessidades que o processo de certificação exigiu (implementação de um gabinete para o nutricionista e para a psicóloga) e instalação de um computador com acesso à rede WiFi e impressora.

Esta tarefa foi realizada no primeiro mês de estágio, sendo que ficou completa a tempo do início das competições de futebol de 7 e 9 e também das equipas de futebol de 11 que competem em campeonatos distritais, situação que

implica maior número de equipas e consequentemente maior número de jogos e uma logística mais complicada. Com o preenchimento desta lacuna, além de facilitada a orgânica destes processos, foi também criado um espaço de trabalho funcional para o desempenho das funções a que me propus.

4.2 Operacionalização dos dias de Competição

Devido ao elevado número de equipas com competição (12) que o GDG apresentou na época 2019/2020, foi necessária uma cuidadosa organização dos dias de competição, uma vez que, o complexo desportivo do clube, apenas tem dois campos disponíveis e um deles, o relvado, com utilização limitada.

Foi necessário um estudo dos calendários das competições para conseguir o emparelhamento correto dos jogos, a fim de evitar a sobreposição dos mesmo quando se realizassem em casa. Isto implicou também a agilização do procedimento de pedido de adiamento de jogos à associação e aviso ao clube adversário.

Toda a documentação necessária para os dias de competição (folhas de convocatória, fichas de jogo na plataforma Score, entre outros) foi organizada e elaborada por mim às sextas-feiras, o último dia de treinos. Na preparação do complexo desportivo para receber as equipas visitantes nos dias de competição, comecei por numerar e identificar os balneários e elaborar mapas de distribuição das equipas, o que veio a tornar mais fácil e rápida a perceção da distribuição das mesmas.

Pontualmente também fui responsável pela reserva de transportes e de restaurantes para os jogos fora das equipas dos campeonatos nacionais.

Como forma de prevenção da transmissão de COVID-19, estas funções acabaram por cessar no início de março com a indicação da Associação de Futebol de Aveiro (AFA) para a suspensão das competições.

4.3 Redes Sociais

Na análise realizada às necessidades de comunicação do clube, verifiquei que uma das grandes lacunas à data era a escassa atividade nas redes sociais. Embora estivesse presente nas mais relevantes (*Facebook*, *Youtube* e *Instagram*), verifiquei que não eram atualizadas há muito tempo, que ao conteúdo

publicado faltava pertinência e que a comunicação visual não estava cuidada ou sequer uniformizada com as cores do clube. Verifiquei também que essa incongruência e falta de coesão na comunicação visual era transversal a outras plataformas e o mesmo acontecia com o *website* oficial do clube que estava há muito tempo estagnado, com conteúdo desatualizado e sem ninguém responsável por esse trabalho.



Fig. 11 – Interface do antigo site do GDG.

Do ponto de vista logístico e da gestão, deparei-me com uma grande dificuldade em obter credenciais para aceder às redes, a pessoa responsável tinha saído do clube na época transata e com ela levou todos esses dados que, após alguma insistência no-los enviou por email, mais um indicador da necessidade de um apoio na gestão do clube.

Assim, decidi utilizar a minha rede de conhecimentos e contactar uma designer para, em conjunto, desenvolvermos um layout sóbrio, limpo e de fácil atualização para utilização nas publicações do *Facebook* e *Instagram*.

Tivemos em consideração alguns aspetos fundamentais, tais como, garantir que os *layouts* têm as dimensões apropriadas para um ótimo visionamento tanto no computador como em dispositivos móveis, a utilização de um tipo de letra de fácil leitura e de sistema (utilização gratuita) e a utilização de cores de fácil reprodução e com alto contraste para melhor perceção.

Durante este processo de recolha de informação para atualização da imagem das redes sociais, deparamo-nos com uma necessidade premente: não havia

uma certeza das cores que representavam o GDG, não havia uma ideia clara de como a marca GDG deveria ser apresentada e reproduzida e não havia normas para regular estas situações.

Desta forma, o que seria uma pequena atualização da comunicação visual das redes sociais passou a ser o início de um *rebranding* da marca GDG, tarefa que apareceu de forma espontânea, mas que abracei de corpo e alma e cujos procedimentos vou explicar de uma forma detalhada mais à frente.

4.4 Certificação como Entidade Formadora 2019/2020

O processo de certificação como Entidade Formadora iniciou de maneira irregular. Foi sendo passado por vários coordenadores técnicos que, desempenharam funções no clube entre os meses de julho e novembro, até que chegou a mim e me foi proposto pelo presidente do clube a elaboração completa da mesma com o apoio do coordenador que desempenhou funções até ao final da época, o Prof. Pedro Chaves.

Recebi, então, em dezembro, o processo de certificação, 3 meses depois do início e já com os prazos de resposta às etapas do enquadramento inicial e da autoavaliação ultrapassadas. Estava previsto este processo terminar a 30 de junho de 2020 com a emissão do certificado, no entanto e, após dois adiamentos devido à pandemia de COVID-19, terminou a 31 de julho.

Esta nova responsabilidade acarretou muito estudo da minha parte para saber em que consistia ao certo este processo, para compreender todas as etapas existentes e perceber em que estado se encontrava o clube em relação ao processo. Para a época 2019/2020, o enquadramento do GDG seria para a certificação do clube como Entidade Formadora de 4 estrelas. Para este efeito, o exigido pela FPF era o cumprimento dos requisitos mínimos de acesso, uma pontuação mínima de 80 pontos e a resposta aos 87 critérios obrigatórios. Uma vez que o GDG esteve certificado como Entidade Formadora de 3 estrelas mas, viu a mesma ser cancelada na época transata, verifiquei também todo o trabalho realizado nas épocas anteriores.

Posto isto e em contrarrelógio, a primeira coisa a fazer foi ter uma reunião com o responsável pelos processos de certificação da AFA para aferir em que estado se encontrava o processo do GDG e o que ainda seria possível fazer. O responsável da AFA, o Prof. Carlos Miragaia, mostrou-se um pouco preocupado

com a aproximação do prazo final mas, muito prestável e, em conjunto elaborámos um plano para ter tudo pronto até à próxima abertura da plataforma de certificação. Este plano, consistiu em recolher e elaborar toda a documentação que faltava, até à abertura seguinte da plataforma, apenas dois meses e meio em vez dos quase seis que teríamos tido desde o início do processo não fossem os atrasos iniciais.

Em seguida vou descrever pormenorizadamente e critério a critério todas as minhas tarefas neste processo de certificação.

Dados Gerais

No separador 0 da plataforma de certificação é necessário colocar todas as informações e documentação relativas aos recursos humanos que queremos incluir no processo. Assim, comecei por fazer um levantamento de todos os recursos humanos do clube, avaliar quais os essenciais para o enquadramento em que estávamos no processo, quais os que estavam em falta para cumprir os requisitos e atribuir-lhes cargos específicos.

De seguida, foi requerida e recolhida a documentação necessária e obrigatória de todos os funcionários e colaboradores para a inserção na plataforma. Foram requisitados os seguintes documentos:

- Cartão de Cidadão;
- Curriculum Vitae (CV);
- Registo Criminal;
- Titulo Profissional de Treinador de Desporto (TPTD) (treinadores e treinadores adjuntos);
- Cédulas Profissionais (profissionais de saúde);
- Carta de Condução (motoristas).

A documentação dos 43 recursos humanos selecionados foi organizada em pastas individuais para assim ser mais fácil a sua inserção na plataforma aquando da sua abertura.

Critério 1 – Planeamento Estratégico e Orçamento

Para este critério foi necessário atualizar a Missão, a Visão e os Objetivos do clube, visto que os que estavam estabelecidos eram de há duas épocas, altura

em que o clube tinha outra direção e a SAD estava ativa, por isso, havia um grande foco competitivo em especial para a equipa sénior, cujo objetivo era a subida de divisão e na formação havia um interesse financeiro, onde o foco era a transferência de jogadores. Os objetivos atuais passavam pela manutenção da equipa sénior na divisão em que competia (campeonato SASEG), sendo que na formação, os objetivos passavam pela promoção da prática desportiva, pela qualificação dos treinadores e na qualidade do serviço prestado.

Inserido neste critério, e de cariz obrigatório, estava o registo na plataforma da Bandeira da Ética, já feito em épocas anteriores, e a candidatura de uma Iniciativa e/ou um Projeto à Bandeira de Ética. Como o período de submissão no mês de novembro tinha já passado, organizamo-nos para apresentar a candidatura no mês de maio de 2020.

A ideia inicial para a iniciativa passava pela realização de um jogo de cariz social e de inserção, no decorrer do Torneio Gafanha Cup, em que uma equipa de jovens portadores de deficiência jogaria contra uma equipa do GDG, numa vertente puramente lúdica. Tínhamos, inclusivamente, já um parceiro interessado em doar uma quantia para a instituição ou instituições presentes nesse jogo.

Com a impossibilidade da realização do torneio devido à pandemia de COVID-19, esta iniciativa teve de ser suspensa. Com esta condição, surgiram outras complexidades como por exemplo, as aulas via internet, com a necessidade de todos os alunos terem computador e outros aparelhos informáticos em casa. Assim, o GDG juntou-se ao GrETUA, Grupo de Teatro Experimental da Universidade de Aveiro, para recolher e recondicionar material informático doado por quem já não precisa, e distribuir por alunos necessitados.



Fig. 12 – Publicação da iniciativa GrETUA x GDG.

Foi desta forma que conseguimos substituir e adaptar a iniciativa candidata à Bandeira de Ética.

Este novo projeto consistiu naquilo que o GDG faz desde sempre, que passa por permitir a todos os jovens que não tenham capacidades financeiras o acesso ao desporto e à competição com as mesmas condições de todos os outros.

Para finalizar, tivemos de inserir na plataforma o orçamento do clube, que foi elaborado pela administrativa, para a época desportiva 2019/2020.

Critério 2 – Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas

O segundo critério foca-se em dois pontos, no organograma do clube e no Manual de Acolhimento e Boas Práticas, uma espécie de regulamento interno muito mais extenso e pormenorizado.

Relativamente ao organograma, pretendia que evidenciasse os cargos e as respetivas hierarquias demonstrando de forma clara a posição da Entidade na estrutura organizacional do clube e de igual forma a quem reportava o Diretor da Entidade. Este documento foi elaborado de raiz, pois não existia nenhum anterior.

Quanto ao Manual de Acolhimento, consiste num extenso documento com todas as diretrizes e regulamentos para atletas, dirigentes e treinadores. Neste caso havia já um documento iniciado que teve de ser completado de forma pormenorizada com principal foco nas seguintes questões:

- Normas de Conduta entre Atletas, Dirigentes e Técnicos;
- Normas de Conduta em treino e competição;
- Indicações sobre integridade relativamente a Apostas e Match Fixing;
- Normas de Conduta na Escola;
- Normas de Conduta nos Transporte;
- Recomendações Alimentares e de Nutrição;
- Plano de Emergência Médica;
- Normas sobre Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social;
- Normas sobre as relações com os Pais dos Atletas;
- Normas para o acompanhamento de atletas deslocados da família;
- Infrações e Quadro Disciplinar;
- Quadro Disciplinar para comportamentos dos Pais e Encarregados de Educação.

As recomendações alimentares e de nutrição, bem como os planos alimentares foram concebidos pelo nutricionista do clube.

Critério 3 – Recrutamento e/ou Angariação

O terceiro critério remete para o recrutamento e ou angariação de atletas e os recursos humanos responsáveis por essa função.

Quanto aos recursos humanos, foram indicados dois treinadores do clube, sendo que um deles acumula o cargo de Coordenador Técnico.

Relativamente à documentação requerida, tive de elaborar em conjunto com as duas pessoas responsáveis um manual com a Política de Recrutamento e Angariação do GDG. Neste documento salientamos as seguintes questões:

- Política de recrutamento orientada para escalões de competição;
- Política de angariação orientada para escalões mais jovens;
- Perfil de jogador a recrutar por escalão etário;
- Procedimentos de observação, seleção e recrutamento;
- Base de dados utilizada para registo da informação;
- Procedimentos de comunicação e atuação com pais, encarregados de educação, clubes e restantes agentes;
- Procedimentos de angariação;
- Materiais e meios utilizados para a comunicação e publicidade;

Neste critério tivemos também de evidenciar conhecer e cumprir todos os procedimentos para o recrutamento de jogadores estrangeiros, com carta convite e comunicação ao Serviço de Estrangeiros e Fronteiras da chegada dos atletas e período de permanência. Declarar que conhecíamos e cumpríamos todos os procedimentos exigidos no que concerne à proteção de menores.

Por fim, apresentar um mapa com a contagem de todos os atletas inscritos na plataforma Score, por escalão, evidenciando uma estrutura formativa piramidal, ou seja, mais atletas nos escalões etários mais jovens.

Critério 4 – Formação Desportiva

O quarto critério foi o mais trabalhoso e que exigiu mais tempo e pesquisa para o seu devido preenchimento. Foi necessária a atualização do documento Orientador da Entidade, que internamente chamamos “Jogar à Gafanha” e a elaboração de mais dois documentos de raiz, o Dossier de Treino e o Plano de Transição.

O documento Orientador da Entidade definia as seguintes questões:

- Processo de Modelação do Jogador pelas diferentes etapas de crescimento, em termos estruturais (sistema de jogo) e funcionais (princípios de jogo);
- Modelo de Treino / Ensino;
- Modelo de Jogo;
- Características principais das ações táticas e técnicas, individuais e coletivas.

A isto tive a necessidade de acrescentar a definição das seguintes questões;

- Processo de Modelação do Jogador, incluindo perfil Global por posição;
- Processo de Modelação do Jogador, incluindo perfil por idade;
- Características principais do desenvolvimento das capacidades motoras;
- Características principais do desenvolvimento psicológico e social;
- Perfil do treinador por escalão;
- Modelo de treino / ensino e Modelo de Jogo relativo ao futebol de 9.

No que concerne ao Dossier de Treino, tive de organizar e atualizar a documentação, elaborada por mim, dos dossiers das 13 equipas. Cada dossier continha a seguinte documentação:

- Ficha global de identificação da equipa;
- Ficha individual de jogador;
- Objetivos por escalão;
- Planeamento anual e microciclos;
- Planos de treino;
- Convocatórias;
- Registos estatísticos;

A grande batalha neste ponto passou por incutir nos treinadores o compromisso de preencher e ir atualizando o Dossier com os planos de treino, as convocatórias e as fichas de jogo. Desta forma, tornou-se complicado a padronização destes dossiers.

Por último, o Plano de Transição consiste num documento onde se explica a articulação entre os escalões de formação e destes com o futebol sénior do clube. Neste documento evidenciamos as seguintes questões:

- Medidas de retenção dos praticantes;
- Transição de jogadores entre escalões de formação;
- Transição de jogadores para o futebol sénior;
- Planeamento anual de reuniões entre escalões de formação;
- Planeamento anual de reuniões entre Futebol de formação e Futebol sénior;

Como complemento a este critério, organizei uma tabela com a planificação das reuniões, datas, local e conteúdos a serem discutidos. Redigi também as atas das reuniões que se realizaram.

Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo

Neste critério é requerida a exposição por parte do clube do tipo de estrutura e condições disponibilizadas para o acompanhamento médico-desportivo dos atletas. No caso do GDG, é um tipo de estrutura mista, o acompanhamento medico é feito por uma entidade externa com a qual foi estabelecido um acordo de prestação de serviços, no entanto, o clube tem instalações médicas próprias onde são disponibilizados tratamentos médicos básicos e fisioterapia. Foi necessário evidenciar os seguintes pontos:

- Protocolo com clínica externa;
- Plano de atividades e orçamento do departamento medico;
- Identificação do médico responsável;
- Declaração de responsabilidade pelo Departamento Médico;

Relativamente às condições e recursos humanos disponibilizados pelo GDG tivemos de evidenciar o seguinte:

- Identificação do enfermeiro do clube (Curriculum Vitae (CV) e cédula);
- Identificação da fisioterapeuta do clube (CV e cédula);
- Identificação dos técnicos de suporte básico de vida e primeiros socorros (CV, cédula e formação Desfibrilhador Automático Externo (DAE));
- Identificação do nutricionista do clube (CV e cédula).
- Registo de ocorrências médicas dos atletas;
- Planos alimentares disponibilizados aos atletas.

Quanto ao acompanhamento médico durante os treinos e jogos, escalonei os recursos humanos disponíveis e elaborei uma tabela para conhecimento interno. Foi possível ter presente em todos os treinos um técnico de suporte básico de vida e primeiros socorros e três dias por semana a fisioterapeuta. Relativamente aos jogos o enfermeiro e a fisioterapeuta eram escalonados para os jogos das equipas participantes em competições nacionais e os técnicos de primeiros socorros para as restantes competições.

Desenvolvi também um plano de emergência para os espaços de treino e jogo que não existia no clube.

Finalmente, tivemos de evidenciar através de fotografia que o Departamento Médico dispunha dos seguintes equipamentos e espaços:

- Sala de tratamentos e recuperação;
- Mala médica de campo;
- Material de primeiros socorros;
- Material de contenção e imobilização;
- Aparelhos de tratamento;
- DAE.

Critério 6 – Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social

Neste critério tivemos de fazer uma exposição pormenorizada de todo o apoio escolar, pessoal e social que o clube disponibiliza aos seus atletas. tivemos de garantir que todos os atletas frequentavam um estabelecimento de ensino ou que tinham concluído a escolaridade obrigatória.

No sentido de compatibilizar e agilizar a vida escolar com a vida desportiva, procuramos redigir um protocolo com o Agrupamento de Escolas da Gafanha da Nazaré, agrupamento frequentado pela maioria dos atletas do clube. Este protocolo serviria para articular entre as partes os horários escolares, a assiduidade, o aproveitamento, o comportamento, identificar situações desviantes e também para promover a modalidade e o clube. Para me apoiar nesta situação foi nomeado um responsável pelo acompanhamento escolar, treinador da escola de formação e professor no mesmo agrupamento, que ficaria encarregue da ligação escolas – clube e acompanhamento dos atletas.



Fig. 13 – Material promocional para protocolo com escolas.

Foi realizada uma reunião com o diretor do agrupamento, que nos explicou a necessidade de redigirmos o protocolo com a explicação de todos os pontos que pretendíamos agilizar entre as escolas e o clube e que o mesmo teria de ser dirigido aos diretores de turma de cada turma que os nossos atletas frequentassem. Tínhamos também de explicar o tipo de atividades que queríamos promover nas escolas, com definição de locais, dias, horas e publico alvo. Foi-nos também mencionada a incerteza do futuro próximo na orgânica das escolas devido ao aparecimento e desenvolvimento da pandemia de COVID-19. Exatamente por este motivo já não foi possível realizar a segunda reunião onde iriamos apresentar toda a documentação e assinar o protocolo, uma vez que pouco tempo depois as escolas foram encerradas e a atividade desportiva suspensa.

Dentro do acompanhamento escolar, cumprimos também o ponto da carreira dual, onde a entidade tem de evidenciar que a maioria dos seus atletas no último escalão de formação (Juniores) cumpriram a escolaridade obrigatória ou ingressaram no ensino superior. Ao cumprir este ponto, conseguimos refletir o sucesso do clube na formação integral dos atletas, aliando à formação desportiva a formação escolar, pessoal e social.

Relativamente ao acompanhamento dos atletas pertencentes a escalões de formação que estavam deslocados das suas famílias, a viver sob responsabilidade da entidade (DRE), o clube disponibilizou tudo o que era necessário, no entanto, os 3 atletas com idade de júnior e estrangeiros que estavam à nossa responsabilidade já tinham a escolaridade obrigatória concluída e estavam inscritos na FPF como atletas profissionais. Mesmo assim, nomeamos um responsável pelos atletas DRE, o diretor desportivo da equipa sénior, que ficou responsável por os orientar e prover as suas necessidades.

Para cumprir os requisitos necessários neste critério, foi necessário recrutar um psicólogo. Assim, uma vez mais, coloquei em prática o primeiro ensinamento que me foi dado no primeiro ano do mestrado e usei a minha rede de contactos para chegar a uma psicóloga. Reuni com ela, expliquei o que necessitávamos da parte dela e o que tínhamos para oferecer, que não passava por uma compensação monetária e acertamos uma troca de serviços por um espaço no clube para dar consultas. Desta forma conseguimos cumprir este requisito.

Para além da formação escolar, que o clube deve garantir que todos os atletas recebam, este deve também desenvolver um plano de formação complementar que constitua mais uma forma de enriquecimento pessoal, social e desportivo. Assim, desenvolvi um ciclo de seis sessões de formação nas seguintes temáticas:

- Nutrição no Futebol – Da Formação à Alta Competição (Uma sessão Fut7 e 9, uma sessão Fut11);
- Psicologia no Futebol – Importância do Coeficiente Emocional no Jogo (Uma sessão Fut7 e 9, uma sessão Fut11);
- Integridade e Ética – Apostas Desportivas e Matchfixing;
- Leis de Jogo – Alterações e Aplicações.

As sessões seriam ministradas pelo nutricionista e pela psicóloga do clube e também por um preletor da AFA e distribuídas por três locais distintos para compatibilizar com os horários dos treinos e as necessidades de espaço.

GD GAFANHA PLANEAMENTO REUNIÕES FORMAÇÃO/SÉNIORES							
DATA							
09/09/2019	11/set	25/11/2019	27/11/2019	24/02/2019	26/02/2019	18/05/2019	20/05/2019
TEMA							
Apresentação equipas técnicas / Definição de objectivos / Organização geral	Apresentação do projecto do Futebol Sénior	Avaliação objectivos / Questões materiais / Torneios Páscoa	Avaliação/Redefiniçã o Objectivos	Avaliação Objectivos / Preparação recrutamento / Torneios final época / Gafanha Cup	Reestruturação plantel / Transição Juniores	Avaliaçao épocas / Torneios final época / continuidade equipas técnicas	Avaliação época / Continuidade equipa técnica / Transição Juniores
RESPONSÁVEL							
Coordenador	Team Manager - Séniores	Coordenador	Team Manager - Séniores	Coordenador	Team Manager - Séniores	Coordenador	Team Manager - Séniores
LOCAL							
Sala dos Presidentes - GDG		Sala dos Presidentes - GDG		Sala dos Presidentes - GDG		Sala dos Presidentes - GDG	
DESTINATÁRIOS							
Treinadores / Directores / Massagistas	Treinadores / Directores	Treinadores / Directores / Massagistas	Treinadores / Directores	Treinadores / Directores / Massagistas	Treinadores / Directores	Treinadores / Directores / Massagistas	Treinadores / Directores
OBSERVAÇÕES							

Quadro 4 – Planificação de reuniões e formações GDG.

Critério 7 – Recursos Humanos

Neste critério foi pedido ao clube que enumerasse todos os recursos humanos colocados no processo de certificação e descrevesse as suas tarefas e competências.

Começando pelo responsável da Entidade Formadora, tínhamos de evidenciar que o Diretor da Entidade Formadora cumpre os seguintes requisitos:

- Identificação (Nome, Função e CV);
- Descrição das funções;
- Participação na conceção do Plano Estratégico da Entidade;
- Participação na implementação do Plano Estratégico da Entidade;
- Participação na avaliação do Plano Estratégico da Entidade;
- Caracterização do regime em que está inserido (Integral ou Parcial);
- Fez o curso de Diretor de Entidades Formadoras;
- Fez o curso de Formação de Dirigentes;
- Tem formação superior;

Como responsável pelo processo de certificação, foi consensual que eu seria a pessoa indicada para ocupar a posição de Diretor da Entidade Formadora,

não só por estar completamente envolvido em todo o processo, mas também por estar a tempo inteiro na entidade e por ter formação superior, critérios que aumentavam a pontuação global. Da mesma forma que depositaram esta confiança em mim, decidi retribuir com total dedicação e aproveitando a quarentena fiz os cursos de Diretor de Entidades Formadoras e Formação de Dirigentes, ministrado pela Portugal Football School em modelo *E-Learning*. Além da reciclagem e aprendizagem de novos conteúdos, serviu também para juntar mais alguns pontos na pontuação global.

Quanto ao Coordenador Técnico foi necessário evidenciar os seguintes requisitos:

- Identificação (Nome, Função e CV);
- Descrição das funções;
- Caracterização do regime em que está inserido (Integral ou Parcial);
- Nível do Curso de Treinador;
- Experiência como Treinador.

Quanto aos restantes recursos humanos técnicos, foi necessário evidenciar os seguintes requisitos:

- Identificação (Nome, Função e CV);
- Títulos de Treinador (TPTD);

Quanto aos recursos humanos administrativos e logísticos, Team Manager, Administrativa, Técnico de Equipamentos e Motorista, tivemos de evidenciar os seguintes requisitos:

- Identificação (Nome, Função e CV);
- Cartas de Motorista.

De salientar que todos os recursos humanos presentes neste processo de certificação tiveram de apresentar o Registo Criminal atualizado.

Critério 8 – Instalações e Logística

Neste critério tivemos de demonstrar os campos que o clube tem disponíveis para os treinos das equipas, mencionar as suas dimensões, condições de iluminação e tipo de piso. Tivemos de evidenciar também, que a utilização do espaço cumpria as diretrizes dos rácios aconselhados, para uma maior qualidade dos treinos proporcionados aos atletas. Para isso elaborei a tabela seguinte.

ESCALÃO	2ª feira			3ª feira			4ª feira			5ª feira			6ª feira		
	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.
JUNIORES	19:30 / 21:00	R1	Nº4	19:30 / 21:00	R1	Nº4	19:30 / 21:00	R1	Nº4	19:30 / 21:00	R1	Nº4			
JUVENIS				19:30 / 21:00	S1	Nº2	19:30 / 21:00	S1	Nº3	19:30 / 21:00	S1	Nº3	19:30 / 21:00	S1	Nº2
INICIADOS A				19:30 / 21:15	S2	Nº3	19:30 / 21:15	S2	Nº3				19:30 / 21:15	S2	Nº3
INICIADOS B				19:30 / 21:15	1/2 R2	Nº3	19:30 / 21:15	R2	Nº3				19:30 / 21:15	R2	Nº3
INFANTIS A				19:30 / 21:00	1/2 R2	Nº1				18:00 / 19:30	S2	Nº3			
INFANTIS B	18:00 / 19:30	S1	Nº2				18:00 / 19:30	S1	Nº2						
BENJAMINS A	18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2				18:00 / 19:30	S2	Nº2						
BENJAMINS B	18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2							18:00 / 19:30	S1	Nº2			
TRAQUINAS A				18:00 / 19:30	1/2 S1	Nº2							18:00 / 19:30	1/2 S1	Nº2
TRAQUINAS B				18:00 / 19:30	1/2 S1	Nº2							18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2
ESC. FORMAÇÃO				18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2							18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2
TREINO GR	18:00 / 19:30	1/2 S1		18:00 / 19:30	1/2 S2		18:00 / 19:30	S2		18:00 / 19:30	S1				
Fisioterapeuta / Técnico SBV	Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / João Pinto		

Quadro 5 – Planificação semanal de treinos do GDG.

Como forma de comprovar as instalações disponibilizadas aos atletas e recursos humanos técnicos, tivemos de caracterizar e fotografar os seguintes espaços:

- Campos de treino (com iluminação acesa);
- Balneários;
- Gabinetes e Salas de trabalho;
- Sala de Reuniões, Estudo e Formações;
- Sala dos Serviços Administrativos;
- Ginásio;

Esta época, excecionalmente, o clube tinha a seu cargo três jogadores DRE estrangeiros em idade júnior, aos quais providenciava alojamento, alimentação e transporte. Como tal, tivemos de evidenciar as condições de alojamento disponibilizado, para isso tivemos de caracterizar e fotografar os seguintes espaços:

- Quartos;
- Casa de banho;
- Sala de refeições;
- Sala de convívio;
- Espaço para estudo;

Para finalizar, tivemos também de evidenciar as soluções de transporte disponíveis para os dias de competição. Neste caso apenas disponibilizamos transporte para jogos fora às equipas que disputam os campeonatos nacionais (Iniciados e Juniores). Deixo exemplo do mapa de transportes que elaborei para um dos fins de semana de competição nos anexos.

ESCALÃO	Jogos	
	Sábado 30/11	Domingo 1/12
JUNIORES	GDG x UC Eirense - 15h	
JUVENIS		GDG x Severfintas - 9h
INICIADOS A		ADF Anta x GDG - 11h - **Autocarro CMI**
INICIADOS B	RD Agueda x GDG - 10:15h	SC Beira-Mar x GDG - 11h
INFANTIS A	SC Beira-Mar x GDG - 9h	
INFANTIS B	CB Aveiro x GDG - 9h	
BENJAMINS A	GDG x SC Beira-Mar - 11:30h	
BENJAMINS B	FC Bom Sucesso x GDG - 10:15h	
TRAQUINAS A	NSC x GDG - 12:30h	
TRAQUINAS B	GDG x SC Beira-Mar - 17h	
Motorista	S/ necessidade de transporte	Francisco Araújo

Quadro 6 – Exemplo de mapa de transportes.

Critério 9 – Produtividade

Neste critério tivemos de evidenciar a capacidade de "produção" de atletas, nas últimas três épocas, com valor para participarem em jogos da equipa sénior, em competições de cariz nacional e/ou que tenham representado seleções distritais ou nacionais.

O meu trabalho consistiu numa pesquisa minuciosa em *sites* oficiais das competições, em *sites* desportivos, em registos das redes sociais do clube, em fichas de jogo e em inquéritos a treinadores e dirigentes de épocas transatas, para, desta forma, conseguir descobrir o maior número possível de jogadores que tivessem cumprido as condições requeridas e assim responder aos requisitos e sub-requisitos seguintes:

- Jogadores, provenientes da formação do clube, que integraram a equipa principal numa das 3 últimas épocas desportivas (fizeram parte do plantel; foram convocados pelo menos 1 vez);
    - 4 ou mais jogadores vindos da formação integraram a equipa principal do Clube;
- Jogadores, com 3 ou mais anos na formação do clube, que integraram a equipa principal numa das 3 últimas épocas desportivas (foram utilizados em pelo menos 50% dos jogos, numa das épocas);
    - 3 ou mais jogadores que tenham passado 3 ou mais épocas na formação, tiveram utilização em pelo menos 50% dos jogos da equipa principal do clube;
- Proveitos com direitos económicos de jogadores provenientes do futebol de formação;
    - Nada a assinalar;
- Nas últimas 3 épocas desportivas, há registo de jogadores da Entidade a integrarem convocatórias para as Seleções Nacionais;
    - Nada a assinalar;
- Nas últimas 3 épocas desportivas, há registo de jogadores da Entidade a integrarem fichas de jogo das Seleções Nacionais Portuguesas;
    - Nada a assinalar;
- Nas últimas 3 épocas desportivas, há registo de jogadores da Entidade a integrarem fichas de jogo das Seleções Distritais;
    - Sim;
- Nas últimas 3 épocas desportivas, há registo de jogadores da Entidade a integrarem convocatórias para as Seleções Distritais;
    - Sim;
- Jogadores com jogos em Competições Profissionais, Nacionais ou Estrangeiras;
    - 4 ou mais jogadores oriundos da formação da Entidade, a integrar equipa profissional nacional (que não a própria, na 1ª ou 2ª Liga) ou estrangeira;

- Jogadores com jogos em Competições de âmbito Nacional;
    - 4 ou mais jogadores oriundos da formação da Entidade, a integrar equipa (que não a própria) que participe em provas de âmbito nacional;
- Jogadores que na última época integraram o plantel de Sub-19 e na presente época passara a seniores;
    - mais de 90% dos mesmos continuam a prática de futebol (na própria Entidade ou noutros clubes).

4.5 Marca Grupo Desportivo da Gafanha

4.5.1 *Rebranding* / Marca

No processo de reorganização da comunicação e das redes sociais do Grupo Desportivo da Gafanha deparei-me com a necessidade urgente de uniformização da imagem usada (cores e *lettering*), o tipo de mensagem que era passada consoante a rede social em questão e a identidade que queremos dar à marca e, em última análise ao clube.

Durante a realização do meu trabalho, encontrei uma identidade gráfica perdida, uma marca vaga e dispersa que, no entanto, contava com alguns, poucos, elementos agregadores.

O logotipo inscreve-se num círculo com representações simplificadas de um barco, remetendo para a tradição do mar e da pesca da cidade da Gafanha da Nazaré, conta com linhas horizontais que podemos entender como água do mar ou da ria de Aveiro e os caracteres GDG, acrónimo para Grupo Desportivo da Gafanha, têm estado sempre presentes nas versões do logotipo a que tive acesso.

Quanto às opções cromáticas, o azul, talvez pela relação ao mar, é uma constante, embora, mais tarde, e tanto nos logotipos, como nos equipamentos dos jogadores, como noutras aplicações, tenha encontrado também o vermelho.

Além do comportamento gráfico da marca no geral, também cada modalidade encarava a marca como exclusivamente sua definindo-lhe as regras sem qualquer orientação da direção do clube e acabando por criar variadas submarcas que se comportam de forma independente.



Fig. 14 – Exemplo das diferentes comunicações das modalidades do GDG.

Durante este processo encontrei registos de vários logotipos desenhados ao longo da história do clube e que vinham a ser usados ao mesmo tempo e sem critério. Talvez o facto de este ser um clube amador sem capacidades ou entendimento necessário de, até agora, ter uma pessoa responsável pela gestão da marca e da comunicação do Clube justifique esta questão. A verdade é que a imagem do clube tem vindo a ser gerida pela boa vontade das pessoas que vão ocupando os cargos de direção que não são profissionais da área e que têm confiado no seu melhor entendimento para resolver os problemas que têm vindo a aparecer.

Resumidamente, o clube não tinha, até agora, uma estrutura que consiga formar as pessoas responsáveis por cada departamento a comunicar de forma coerente.

Desta forma, e percebido o problema, entendo que para a marca comunicar tem de comunicar de forma coerente e coesa e tem que falar sempre da mesma maneira. No meu entendimento, isso passa por submeter a marca a um processo de *rebranding*.

O primeiro passo foi contactar um profissional da área, uma designer, que me ajudou, primeiro, a entender o problema desde uma perspetiva técnica e processual.

Concluímos que o clube poderia beneficiar de uma total reestruturação, não só da marca, mas também das suas estruturas internas de forma a comunicar (visual e verbalmente) para o público e internamente de uma forma mais coerente, coesa e estruturada.

A par com este *rebranding*, senti a necessidade urgente de elaborar um manual de normas da marca. O manual de normas é um documento de trabalho que estabelece, de forma bastante exaustiva e detalhada, o comportamento de uma

marca e a relação entre os seus elementos gráficos (logotipo, cores, tipografia, iconografia, fotografia, entre outros). Com este documento elaborado, reconhecido pela direção e distribuído por todos os que têm responsabilidades de comunicação no clube, conseguiríamos controlar a maneira como o clube comunica e é percecionado desde fora. Além disto, a comunicação passaria a ser mais coerente e mais coesa e o clube autónomo na gestão da sua marca, especto que considero vantajoso.

Outra das vantagens deste *rebranding* integral seria o domínio que o organismo superior, o Clube, teria da sua marca e a capacidade de a ramificar para todas as modalidades e todos os responsáveis da marca e de cada submarca/modalidade, indicando de forma precisa e concreta as regras de comunicação a adotar.

Esta ideia do *rebranding* total foi apresentada ao clube que, apenas por questões financeiras, não a pôde aprovar. Reconheceram-se, no entanto, as dificuldades de comunicação internas e externas que se têm vindo a sentir e que enumerei, os benefícios apontados de uma estrutura de comunicação mais ponderada e necessidade premente deste *rebranding*. Dada esta dificuldade, intransponível no momento, optou-se por fazer apenas pequenas alterações estratégicas no logotipo e na comunicação visual para as redes sociais.

4.5.2 Logotipo

Foi feito um levantamento, o mais exaustivo possível, de todos os logotipos e identidades visuais usados até à data, e percebemos como é que eram usados. Encontrámos composições gráficas em azul, em branco, em azul e vermelho, em azul e cor de rosa e em vermelho, azul e preto, que foram sendo aplicadas sobre papel, sobre os equipamentos, no *site* e nas redes sociais, sobre telas ou até no autocarro do clube. Percebemos também a dificuldade em reproduzir o logotipo, que, sendo composto, no geral, por mais de três cores, acaba por encarecer a produção. As questões da reprodutibilidade técnica foram das mais preponderantes nesta atualização que o logotipo veio a sofrer.



Fig. 15 – Diferentes composições gráficas do logotipo do GDG.

Foi tida em atenção, nesta atualização, a identificação dos sócios e adeptos com a imagem antiga, desta forma achámos vital não cortar totalmente com o que estava implementado, optando por uma atualização em que mantemos as cores, a estrutura geral do logotipo e as referências à cidade da Gafanha da Nazaré.

Houve uma preocupação em cumprir as regras básicas de construção de um logotipo, rápida identificação, caber num quadrado de 1cm quadrado (poder reduzi-lo ao máximo garantindo legibilidade máxima), simplificar as cores (apenas duas, azul e vermelho) e também desenhar versões monocromáticas que possam ser reproduzidas a uma cor apenas, aumentar o contraste entre formas e cores, simplificar a tipografia e, no geral, garantir melhor legibilidade.

Também o universo cromático foi revisto e as cores, vermelho e azul, afinadas de forma a obter mais harmonia e mais controlo na visualização em ecrã, para os suportes digitais.

Apesar desta revisão cromática, é tido em consideração o facto de, nos equipamentos, poder haver uma ligeira variação de cor de época para época já que não controlamos as cores de equipamento disponibilizadas pelas marcas.



Fig. 16 – Proposta para composição gráfica futura do logotipo do GDG.

No entanto, como a marca não se resume ao seu logotipo mas também ao comportamento de todos os seus outros pontos de contacto com o público, foram criadas algumas regras elementares que, passadas a todos os responsáveis pela comunicação do clube ou responsável pela gestão da marca, garantem que a comunicação possa ser mantida uma continuidade.

Quanto ao universo tipográfico a mesma preocupação de reprodutibilidade foi mantida, a fonte escolhida foi a Calibri, uma fonte de sistema encontrada em qualquer computador.

O universo cromático foi estipulado com exatidão e os valores das cores definidos para impressão (cmyk e pantone) e para ecrã (rgb e html).

Identificámos as redes sociais como principal ponto de contacto como público e com os nossos jogadores e, deste modo, esta redefinição da marca estendeu-se até aqui. Foram criados templates para o calendário dos jogos, para a apresentação dos resultados dos jogos e para as publicações no *Facebook* e *Instagram*.

Este conjunto de regras é transversal e está elaborado de forma a facilmente ser usado em outras aplicações como cartazes, flyers, o próprio *website* e outras ações de comunicação.

4.6 IV Torneio Internacional Gafanha Cup

Esta época realizar-se-ia, nos dias 26, 27 e 28 de junho de 2020, o VI Torneio Internacional Gafanha Cup, que consiste num torneio internacional infantil composto pelas quatro modalidades disponibilizadas pelo GDG, Futebol, Futsal, Basquetebol e Atletismo. Este torneio distribui-se por pavilhões e campos de futebol nas cidades da Gafanha da Nazaré e Ílhavo.

Na organização deste ano, estaria inserido no grupo que controlaria a parte financeira e no grupo responsável pela imagem, promoção e redes sociais do evento. No entanto, e infelizmente, apenas houve tempo para a realização de uma reunião em que se atribuíram funções, no início de janeiro, e o anúncio da data em que se realizaria, a 3 de janeiro. Devido à pandemia de COVID-19 a segunda publicação, a 1 de abril, foi a comunicar o seu cancelamento.

4.7 Vitamina G

O Vitamina G foi uma atividade, que desenvolvemos, com a duração de um mês (15 de junho a 15 de julho), organizado para tentar combater a falta de atividade desportiva juvenil, na sequência do estado de emergência e das recomendações da Direção Geral de Saúde (DGS).

Assim que foi possível, iniciámos a atividade, de forma a conseguirmos trazer de volta à prática desportiva os atletas do clube, de clubes vizinhos ou qualquer jovem que sentisse necessidade ou quisesse experimentar a modalidade.

Este campo de treino versou principalmente questões técnicas e físicas, com os atletas divididos pelos seus escalões, em grupos de cinco por cada treinador, com obrigatoriedade de desinfeção de pés e mãos na entrada e na saída do complexo e utilização de máscara até ao início e após o término do treino. A deslocação dentro do complexo era feita num percurso pré-estabelecido, evitando o cruzamento entre pais, atletas e treinadores de escalões diferentes.

Procurámos também, com esta atividade, mitigar as perdas financeiras provocadas pelo cancelamento precoce da época e a não realização do Gafanha Cup. Desta forma, a proposta consistia no pagamento de 45€ para a participação no evento na sua duração completa ou 8€ para participação num único treino. Na inscrição para todo o evento era oferecida uma t-shirt comemorativa da atividade.

De forma a publicitar a atividade fizemos publicações no *Facebook* do clube e da secção de futebol de formação. Para agilizar a inscrição e numa altura em que não era aconselhado o contacto direto com diferentes pessoas nem a concentração de muitas pessoas no mesmo local, criei um formulário no Google que partilhamos nessas mesmas publicações. A todos os interessados era enviado um email com todas as condições da atividade, manual de conduta e circuito de circulação.

De forma a conseguirmos atingir um maior número de pessoas possível e não só quem já esta envolvido de alguma forma como GDG, decidimos desenvolver uma *landing page* face à complexidade e demora de redesenhar, reestruturar e reimplementar um novo *website* atualizado e mais capaz que o disponibilizado.

Esta *landing page*, visitável em www.gdg.pt, apresenta o clube de forma sucinta e atualizada e inclui a informação sobre a atividade necessária para garantir uma presença *online* relevante. A razão para o lançamento de uma *landing page* prendeu-se também por ser uma ótima estratégia para a geração de leads, conversões e vendas.

Estive envolvido em todo o planeamento do evento, orgânica de funcionamento, manual de conduta, plano de contingência, circuitos de circulação, sinalética, promoção e angariação de material junto de comércios locais. Deixo nos anexos alguns exemplos dos vários documentos.

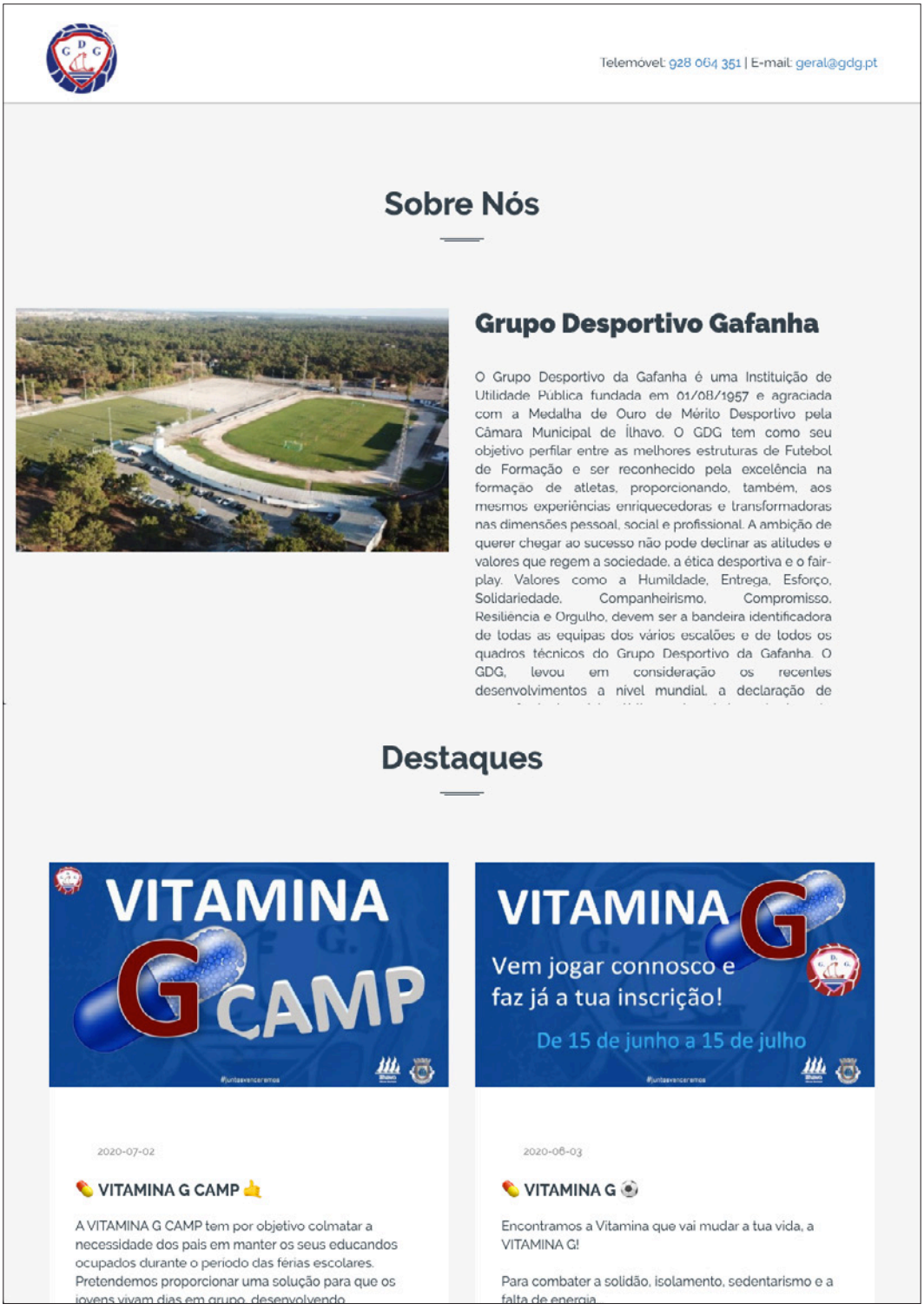


Fig. 17 – Nova landing page do GDG.

5. REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

Este capítulo visa a reflexão sobre as atividades desenvolvidas e principais características observadas no clube no decorrer no estágio profissionalizante, tendo como base a revisão de literatura presente neste relatório.

Quando decidi avançar para a realização de um mestrado, a opção pela Gestão Desportiva, na FADEUP, pareceu me uma escolha sensata. Além de ser uma área da qual gosto, considerei, nesta fase que estamos a passar, em que as ofertas de emprego são maioritariamente escassas e precárias em quase todos os sectores do desporto, seria essencial desenvolver competências em outras áreas, permitindo assim, tornar-me mais polivalente, empreendedor e autónomo na procura ou criação do próprio emprego.

Concluído o primeiro ano do mestrado, de natureza unicamente curricular, optei pela realização de um estágio profissionalizante, pois considerei que a experiência prática seria uma mais valia, pela possibilidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos e pela criação de contactos com profissionais da área.

Realizar o estágio no GDG foi a minha primeira opção devido fundamentalmente a três motivos, a entidade já me conhecia, porque me encontrava incorporado em cargos técnicos, estava dentro da minha área de residência e próxima dos restantes locais onde desempenhava a minha atividade profissional e também pelo lado afetivo que me liga ao clube.

Assim, a minha motivação passou por tentar ajudar ao máximo o clube que na sua génese é praticamente amador, tendo apenas uma funcionária a tempo inteiro, que estava a ultrapassar dificuldades financeiras após a saída da direção anterior e que se encontrava um pouco afastado da comunidade. Foi uma oportunidade para vivenciar as dificuldades, o trabalho árduo e a dedicação das pessoas que trabalham nesta realidade.

Fui recebido muito bem por toda a estrutura, tendo a possibilidade de conhecer pessoas que trabalham em prol do clube, mas que não se encontram próximas de quem está no terreno. Foi me dada muita independência e autonomia para desempenhar as minhas funções e no estabelecimento do meu horário de trabalho.

Quando iniciei o estágio, estava longe de antever a dimensão e responsabilidade da tarefa que acabaria por me ser atribuída, esse facto tornou-o extremamente enriquecedor, excedendo largamente os objetivos iniciais encetados entre mim e o clube.

Os diversos desafios e oportunidades que foram surgindo, proporcionaram a aquisição e aperfeiçoamento de múltiplas competências, desta forma, decidi referi-las pela ordem em que são apresentadas no ponto Realização da Prática Profissional, que é também a ordem cronológica em que foram acontecendo, na tentativa de não descorar aspetos relevantes na evolução do estagiário.

Em seguida, vou abordar numa perspetiva critica as experiências propriamente ditas, evidenciando o cumprimento dos objetivos, as aprendizagens e às competências desenvolvidas.

I. Procedimentos Administrativos

Esta atividade foi a minha introdução ao estágio e embora estivesse habituado a procedimentos como inscrição de atletas e exames médicos, enquanto treinador nunca tinha estado do outro lado. Ser o responsável pelo correto preenchimento da documentação, recebimento dos valores das inscrições e interação com atletas e encarregados de educação dos diferentes escalões, foi uma novidade. Assim pude pôr em prática competências como a liderança, organização, capacidade descritiva e comunicação.

Relativamente ao processo de filiação do clube e das equipas na Associação de Futebol de Aveiro (AFA) e inscrição de atletas na plataforma Score foi total novidade para mim, que nunca tinha tido contacto com esses procedimentos. Assim, senti que foi uma mais valia tomar conhecimentos dos documentos necessários, dos passos a completar e dos valores envolvidos que variam de escalão para escalão, entre competições e género da equipa (masculino ou feminino).

O processo de reativação da sala foi interessante, na medida em que, pude compreender as alterações no preenchimento das fichas de jogo, que agora se fazem através da plataforma Score e não com a colagem de vinhetas numa ficha padrão como anteriormente se fazia. No entanto deu para perceber o abandono a que o clube esteve deixado na época anterior, a falta de organização que reinava e a falta de inovação e acesso a tecnologias. Desde o meu alerta para a necessidade da instalação de um computador na respetiva sala até que foi finalmente

instalado passou perto de um mês, tendo sido eu a organizar a disposição da sala e a instalar o computador, que apenas é suficiente para as tarefas básicas que a orgânica das equipas exige. Outro aspeto de melhoria que seria uma enorme mais valia era a implementação de uma plataforma *online* de gestão no clube. Estas plataformas estão preparadas para disponibilizarem, após preenchimento, muita da documentação exigida no processo de certificação, além de serem uma enorme ajuda na organização administrativa do clube.

II. Operacionalização dos Dias de Competição

A realização desta tarefa mostrou-me a importância da organização e comunicação entre departamentos. O responsável, inicialmente, por esta função era o Coordenador Técnico, que analisava o calendário e comunicava à administrativa quais os jogos que teriam de ser reagendados. No entanto, a interpretação da nomenclatura dos escalões, competições e equipas (A, B ou C), por parte da administrativa era difícil, uma vez que, era a primeira vez que estava a ter contato com este mundo e senti que tinha uma grande oportunidade de aprendizagem. Assim, disponibilizei-me para tratar da análise dos calendários e reagendar os jogos que se sobrepunham. Esta função de muita responsabilidade, apelou à minha capacidade de antecipação e atenção ao pormenor e também de comunicação, sendo o elo entre o Coordenador Técnico e a direção.

No que concerne à documentação necessária para os jogos e ao mapa com a distribuição das equipas pelos balneários, eram elaborados e afixados por mim todas as sextas-feiras. Mais uma vez, fui eu quem teve a iniciativa de organizar estas situações. Os balneários não estavam identificados, provocando confusão mesmo aos atletas e treinadores do próprio clube. Esta tarefa desenvolveu competências como responsabilidade, organização, observação critica e salientou a minha proatividade.

III. Redes Sociais

Relativamente a esta tarefa, de salientar duas questões. A primeira foi a dificuldade em reaver as informações de *log in* das contas de *Facebook*, *Instagram* e *Youtube* oficiais do clube, que só as obtivemos a meio da época, desta forma,

apenas conseguimos atualizar a conta de *Facebook* do Futebol de Formação. A segunda era a incongruência e falta de coesão na comunicação visual das publicações.

O facto de estar num clube amador que não dispõe de departamento de comunicação ou de gestão da marca, obrigou-me a procurar soluções e a ter de criar todo o material de comunicação.

No processo de correção destas debilidades, conheci e trouxe para o clube, uma designer, que me guiou neste processo, que me ensinou a utilizar um programa de edição de imagem profissional (*Adobe Illustrator*) e me deu todas as indicações que precisava para continuar a criar as publicações de forma autónoma.

Quanto ao *site* do clube, foi uma batalha perdida, estava já tão desatualizado que seria necessário muito trabalho e largo investimento financeiro para o reabilitar. A opção sensata foi desativar o *site* anterior e optar por outra solução a curto-médio prazo, uma *landing page*.

Assim, além da responsabilidade da criação de conteúdo, o aumento da rede de contactos, criei também competências novas a nível informático, de edição de imagem e compreensão de regras de comunicação visual.

IV. Certificação como Entidade Formadora

A realização total e de forma autónoma desta tarefa foi totalmente inesperada. No início do estágio apenas me foi pedido para auxiliar o coordenador em pequenas tarefas que ele necessitasse, situação que nunca aconteceu, até que me foi entregue a enorme responsabilidade de elaborar o processo de Certificação como Entidade Formadora com três meses já ultrapassados.

O enquadramento era já de si complicado, na época transata o clube tinha perdido a certificação, pois os responsáveis não completaram a candidatura. Grande parte da documentação exigida não existia ou estava desatualizada. A única pessoa que trabalhava a tempo inteiro no clube era a primeira época que estava em funções e é da área da gestão financeira e não do futebol, logo a ajuda que podia prestar era reduzida. Eu não estava por dentro do processo, da sua imensa logística e complicada orgânica, não estive presente na reunião inicial em que a AFA explicou como decorreria o processo e não estive inserido na

escolha do enquadramento a que nos iriamos candidatar (Entidade Formadora de 4 estrelas) porque, como já referi, cheguei ao processo de certificação três meses depois de se ter iniciado.

Tendo já feito uma descrição pormenorizada de tudo o que tive de concretizar ao longo dos nove critérios deste processo, vou basear esta reflexão critica no que aprendi, nas dificuldades que enfrentei e na organização percecionada do clube.

Os responsáveis pelo clube, sabendo que teriam de fazer a candidatura ao Processo de Certificação não se acautelaram logo de início, requisitando a todos os treinadores e dirigentes que entregassem a documentação exigida, assim coube-me a mim solicitar um a um, a respetiva documentação.

Relativamente às questões solicitadas no Critério 1, senti que ninguém no clube deu a devia importância à candidatura à Bandeira de Ética, que a meu ver, além de ser uma questão obrigatória, é uma marca de qualidade de real valor para qualquer e a oportunidade que o clube tem de fazer a diferença e de se posicionar na comunidade. Assim, vi-me na necessidade de criar uma iniciativa e realizar a candidatura. Infelizmente a iniciativa não ficou certificada com a Bandeira, pois a candidatura é referente a iniciativas que vão acontecer num futuro próximo e não a iniciativas que tenham acontecido ou estejam a acontecer, que era o caso da nossa.

O Critério 2, talvez tenha sido o mais trabalhoso e demorado a concluir. A necessidade da criação de raiz do manual de acolhimento exigiu da minha parte um levantamento de toda a documentação que o clube tinha relativo a normas e regulamento interno, o estudo de manuais de acolhimento de outros clubes inseridos no mesmo enquadramento de certificação, as indicações dadas pela FPF, a pesquisa de planos de emergência médica e o recrutamento de um nutricionista para a elaboração dos planos alimentares.

Embora tenha sido um processo denso e moroso, muito material elaborado nesta fase serviu para completar os critérios seguintes.

No critério 3, mais uma vez, não havia qualquer documento que pudesse ser utilizado como ponto de partida, assim, procurei seguir as indicações fornecidas nos documentos da FPF e elaborar um documento explicativo dos nossos processos de recrutamento e angariação, tendo tido alguma ajuda e supervisão do Coordenador Técnico do clube.

No critério 4, no que concerne ao documento “Jogar à Gafanha”, apenas teve de ser atualizado e completo com informação que era requerida esta época.

Relativamente ao plano de transição não havia qualquer documento para me apoiar, mais uma vez tive de me basear na documentação disponibilizada pela FPF e redigir o documento de raiz.

A questão dos Dossiers de Treino é ligeiramente diferente. Os dossiers existiam, no entanto não cumpriam com todos os requisitos necessários e não estavam minimamente atualizados. Foi evidente que não havia o hábito de preencher e atualizar os dossiers de treino, requisito obrigatórios e de grande relevância para a certificação. Após a reformatação dos mesmos, foi constantemente pedido aos treinadores que completassem os dossiers e os mantivessem atualizados, no entanto isso praticamente não aconteceu. Penso que o facto desta atividade ser vista como um hobby e não como uma atividade profissional leva ao descuro de certas questões, ou porque são mais difíceis ou porque ocupam mais tempo.

No critério 5, apenas tive de entrar em contacto com o médico responsável e requerer toda a documentação e informações necessárias. Como se trata de uma clínica que nos presta este serviço, tinham toda a documentação necessária e disponibilizaram-na de forma célere.

No que toca aos nossos recursos humanos, após recrutarmos um enfermeiro, requisito obrigatório para esta época, tudo foi simples, uma vez que, tínhamos fisioterapeuta e técnicos de suporte básico de vida com formação em DAE e o respetivo DAE. Não houve a necessidade de frequentar cursos nem de adquirir material.

O Critério 6, foi o de maior dificuldade logística e o de maior insucesso e incumprimento, principalmente por razoes externas.

Quando estavam ultrapassadas as maiores dificuldades, quando tínhamos tudo pronto para celebrar um protocolo com o agrupamento de escolas, quando já tínhamos os auditórios reservados e as formações anunciadas, teve que ser tudo cancelado devido à pandemia de COVID-19.

No entanto, apesar de não ter sido possível a realização do protocolo e de todas as formações, apenas foi realizada a primeira, a experiência de ter preparado tudo, interagido com novas pessoas e conhecer novos locais, fez me adquirir conhecimentos que me enriquecem e preparam para o futuro.

No Critério 7, apenas tive de voltar a identificar os recursos humanos, dando enfase a algumas questões, como a apresentação do registo criminal por parte de todos os envolvidos e a caracterização mais pormenorizada do Diretor da Entidade Formadora e o Coordenador Técnico.

Uma vez que estava a desempenhar a função e tinha o título de Diretor da Entidade Formadora, empenhei-me ao máximo e durante a quarentena, nos

meses de março e abril, fiz dois cursos da Portugal Football School que considerei serem importantes para o processo de certificação, o curso de Diretor de Entidades Formadoras e o curso de Formação de Dirigentes. Além de ter sido interessante para adquirir e renovar conteúdos ambos os cursos concediam pontuação no processo de certificação.

No Critério 8, tive de fazer um levantamento de todas as instalações disponibilizadas aos atletas e recursos humanos, perceber a sua condição e realizar um registo fotográfico.

Na realização da análise dos espaços (campos e balneários) disponibilizados aos atletas para a realização dos treinos, podemos aferir que ao nível de campos estamos no limite para o número de equipas que temos a treinos no primeiro horário, uma vez que apenas temos um campo sintético e um campo relvado onde o treino dos seniores tem prioridade. Quanto aos balneários, ultrapassamos em muito a lotação máxima, uma vez que, disponibilizamos três balneários para doze equipas de futebol de formação. Ambas as situações estão em analise por parte da direção, mas a situação financeira delicada não antevê uma resolução para breve.

O critério 9 existiu uma pesquisa exaustiva do passado recente do clube, no entanto deu para perceber que existem muitos jogadores formados no clube que continuam com os seus percursos desportivos, muitos em campeonatos de cariz nacional com alguma visibilidade e alguns em equipas de formação de grandes clubes como Benfica, Sporting, Porto, Braga e Guimarães.

Se por um lado é positivo percebermos que estamos a ter sucesso no nosso processo de formação, por outro lado reparámos que não estamos a ter nenhum proveito financeiro nem desportivo com os melhores atletas que formamos.

Neste sentido é essencial o clube ser certificado como Entidade Formadora pelo prestígio que isso traz e pela possibilidade de firmar contratos de formação com os seus melhores atletas.

Em jeito de conclusão deste ponto, informo que o clube não se qualificou como Entidade Formadora de 4 estrelas, tendo ficado em processo de certificação. Esta colocação dá-nos vantagem relativamente à época passada para o processo de certificação da próxima época, no entanto defraudou claramente as nossas espectativas.

Na minha análise à candidatura, o enquadramento para Entidade Formadora de 4 estrelas não foi a melhor opção. Para receber 4 estrelas, o clube tem de

estar estável, organizado, com um processo de certificação de 3 estrelas forte, tem de ter recursos humanos a trabalhar a tempo inteiro para este objetivo e isso não acontecia.

Ao apontar para as 4 estrelas apenas poderíamos descer para o patamar das 3 estrelas caso não cumpríssemos a pontuação e/ou as questões de cumprimento obrigatório. O que aconteceu foi que não atingimos a pontuação (66,25) nem as questões de cumprimento obrigatório (69/87) para as 4 estrelas.

Para o enquadramento de 3 estrelas tínhamos pontuação suficiente, no entanto faltou-nos obedecer a 3 questões de cumprimento obrigatório e assim não obtemos qualquer nível de certificação.

Considero que a melhor opção teria sido o enquadramento para Entidade Formadora de 3 estrelas, o que tornaria o processo mais simples e assim sobrava mais tempo para ter atenção a todas as questões de forma mais pormenorizada e mesmo assim, caso corresse mal, descíamos para o patamar de certificação de 2 estrelas que era garantido. Não poderíamos redigir contratos de formação mas, dava-nos alento e um bom ponto de partida para a certificação da próxima época.

V. Marca Grupo Desportivo da Gafanha

Esta tarefa surgiu com a necessidade urgente de uniformização da imagem usada com que me deparei no processo de reorganização da comunicação e das redes sociais.

A identidade gráfica estava perdida e a marca era vaga e dispersa. Eram usadas várias identidades gráficas ao mesmo tempo e sem critério, facto que talvez se deva à imagem do clube ter vindo a ser gerida pela boa vontade de pessoas que vão ocupando cargos de direção e não por profissionais da área.

Desta forma, entendi que a melhor e única opção seria submeter a marca a um processo de *rebranding*.

Assim, contactei a designer que já me tinha auxiliado na tarefa de renovar as redes sociais e aproveitando o que aì já tinhamos feito, iniciamos um *rebranding* não oficial da marca.

Após termos feito um levantamento exaustivo de todos os logotipos e identidades visuais utilizadas e das características apresentadas pela marca ao logo do tempo elaboramos uma proposta que foi apresentada em reunião à direção.

Embora tenham reconhecido a necessidade deste *rebranding* total, as questões financeiras travaram o avançar do processo. Todo o trabalho já realizado mais o restante trabalho que faltaria realizar, como por exemplo a elaboração de um manual de normas, rondariam os 4000 a 5000 euros de que o clube não dispõe no momento.

Assim, optou-se por aproveitar o trabalho que já tinha sido feito, sem qualquer custo para o clube, fazendo-se apenas pequenas alterações estratégicas no logotipo e na comunicação visual para as redes socias.

Na tentativa de dar continuidade a este processo, sem custos para o clube, foi elaborado um inquérito (briefing) que consiste num processo complexo de olhar para dentro da marca, do clube e da organização, da sua história e dos seus objetivos, como forma de identificar as necessidades e de entender como se posiciona no mercado e qual é o tom de voz da marca. É um processo moroso mas que garante que todos os envolvidos estão a trabalhar no mesmo sentido e que a marca consiga comunicar de maneira coesa e assertiva.

A realização desta tarefa, que surgiu de forma espontânea e foi crescendo, tornando-se cada vez mais importante, alargou os meus horizontes no que toca ao design gráfico a à comunicação visual, mostrou-me a importância de uma boa comunicação visual, de uma marca coerente e visualmente forte e o impacto que isso cria nos sócios e adeptos, positiva ou negativamente.

De salientar que o logotipo criado no decorrer desta tarefa foi apresentado aos sócios a 2 de agosto de 2020, na comemoração do 63º aniversario do clube e entrou em utilização oficial na época 2020/2021.

VI. IV Torneio Internacional Gafanha Cup

Inicialmente, esta seria a principal tarefa do estágio, a organização do Gafanha Cup. Um torneio internacional, com milhares de pessoas envolvidas entre atletas e familiares, com necessidades de alimentação, transporte, alojamento, patrocinadores, toda a orgânica que envolve a parte competitiva, entre outras coisas. No entanto, devido à pandemia de COVID-19 não foi possível a sua realização, tendo sido cancelado logo numa fase inicial.

VII. Vitamina G

A concretização desta tarefa revelou-se um desafio, não pela complexidade da atividade em si, mas pelo contexto em que a sua realização esteve inserido.

Logo após o fim da quarentena, em maio, a coordenação do futebol juvenil, em consonância com a direção, decidiu promover uma atividade em jeito de regresso aos treinos, aberta à comunidade, com a finalidade de promover a prática desportiva mas também na tentativa de reduzir os efeitos financeiros que o cancelamento precoce da época e a não realização do Gafanha Cup provocaram ao clube.

Para a realização desta atividade tiveram de ser criados um manual de normas para os participantes, encarregados de educação e treinadores, um plano de contingência, que teve de ser aprovado pelo delegado de saúde responsável pelo município de ílhavo, um circuito de circulação e várias placas informativas.

Assim, foi necessário ler todos os manuais de normas emitidos pela DGS, pela FPF e pela AFA, relativamente à prática desportiva de modalidades de exterior, às indicações de desinfeção, às normas do publico, aos procedimentos a ter à entrada e saída dos atletas e ao procedimento caso houvesse a suspeita de alguém infetado dentro do complexo.

Além das questões teóricas, foi necessário montar no complexo um circuito fechado de entrada e saída, onde houvesse o mínimo de cruzamento entre pessoas e a colocação de placas informativas ao longo de todo o percurso.

Esta tarefa promoveu o desenvolvimento das capacidades técnicas associadas à comunicação gráfica, cooperação, de planeamento e de trabalho.

6. CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

A realização deste relatório é um culminar de um ciclo de sete anos. Um ano após concluir a minha licenciatura decidi ingressar num mestrado para dar continuidade à minha formação académica. A minha escolha recaiu sobre a Gestão Desportiva, pois conseguia aliar o meu gosto pelo desporto, em particular o futebol e, o meu interesse e curiosidade pela área da gestão. Assim, em 2013 iniciei este percurso no 2º Ciclo em Gestão desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

No ano lectivo de 2019/2020, após duas tentativas sem sucesso de concluir este percurso e três anos de pausa, em que achei já não ter motivação para voltar aos estudos, decidi que seria a altura ideal para levar a bom porto este projeto. Motivado por algumas alterações, forçadas, a nível profissional iniciei as diligencias necessárias para retomar os estudos e encontrar uma entidade acolhedora para a realização do estágio onde tivesse a certeza de ser bem recebido e que me fosse dada total liberdade no desempenho das tarefas inerentes.

Assim, a escolha do Grupo Desportivo da Gafanha pareceu-me na altura acertada e agora posso confirmar que foi, sem dúvida, uma ótima opção

Relativamente ao estágio, penso que, de uma forma geral, consegui aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano de mestrado, desde a gestão de instalações, eventos aos recursos humanos. De uma forma mais especifica adaptei-me bem à dinâmica da entidade e integrei-me com facilidade no departamento diretivo.

Quanto aos objetivos gerais, penso que foram cumpridos. Aceitei todas as tarefas que me foram propostas e empenhei-me ao máximo para as cumprir da melhor forma possível. Sempre que observei situações que podiam ser melhoradas, apresentei uma proposta à direção e ou coloquei em prática de forma autónoma a sua aplicação. Estas resoluções foram sempre fundadas nos conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano de mestrado, que agora eram colocados em prática.

Relativamente aos objetivos específicos, penso que ficou um sentimento agridoce, visto que, por diversas razões, não se atingiram ou concluíram na totalidade. Devido à pandemia de COVID-19 a normal atividade do clube sofreu grandes alterações, as formações e protocolo com o agrupamento escolar, relativos à certificação, foram suspensas, as competições e o IV Torneio Internacional Gafanha Cup foram cancelados. A juntar a isto, o clube não atingiu o objetivo da

certificação nem teve capacidade financeira para realizar o processo completo de *rebranding*.

Assim, se olharmos apenas para o resultado final, parece uma época de insucesso mas, se analisarmos todo o caminho percorrido até lá chegar, verificamos a quantidade de trabalho que foi feito e a diferença entre o ponto de partida e o de chegada. Juntamente com outros intervenientes consegui criar, renovar e projetar inúmeras situação para o futuro próximo do clube:

- Processos administrativos mais organizados e hierarquizados;
- Espaços limpos, organizados e identificados;
- Acesso a equipamentos informáticos e rede WiFi;
- Renovação e homogeneização da imagem e comunicação gráfica do clube;
- Reativação das redes sociais;
- Início de *rebranding* da marca GDG;
- Processo de Certificação atualizado e pronto para um enquadramento de 3 estrelas;
- Criação de uma atividade que pode ocorrer em todos os períodos de ferias escolares e ser desdobrado para camposo de ferias.

Do ponto de vista pessoal e profissional, este estágio foi extremamente enriquecedor. Atuar em áreas tão distintas apurou a minha capacidade de adaptação e de trabalho, uma vez que, foi necessária muita pesquisa e estudo para saber o que era feito a nível profissional. Saber lidar com todas as dificuldades que foram surgindo no decorrer do estágio aumentou a minha capacidade de resiliência e automotivação.

Agora, que terminei o processo de estágio no clube, sinto que todas as funções que estava a desempenhar e tarefas que estava a desenvolver ou serão uma sobrecarga na única funcionaria do clube ou vão acabar por ser postas de lado. A maior lacuna que observei, foi sem dúvida, a falta de recursos humanos a nível administrativo e a sobrecarga de responsabilidades numa pessoa apenas.

Desta forma, seria importante para a continuidade deste projeto e organização geral que o clube contratasse pelo menos mais um funcionário a tempo inteiro. Aqui, surge a possibilidade da minha continuidade, desta feita como funcionário contratado, esta situação está apenas dependente da capacidade financeira do clube.

Em suma, considerei esta experiência bastante proveitosa pelas enumeras razoes citadas anteriormente, pelo que agradeço a oportunidade e as vivências que me foram proporcionadas pelo Grupo Desportivo da Gafanha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balcão, Y. (1965). Organograma: Representação Gráfica da Estrutura. Consultado a 25 de novembro de 2015.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2002). *Brand Leadership. London: Simon & Schuster*.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2007). Como construir marcas líderes, Porto Alegre: *Bookman*.

Afonso, C., & Borges, L. (2013). Social Target: Da estratégia à implementação. Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio. Barreiro: *Topbooks*.

Bauer, H.; Sauer, N., & Exler, S. (2008). *Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment. Journal of Sport Management*.

Biel, A. L. (1993). *Converting Image into Equity*, *in* D. A. Aaker e A. Biel (Eds.), *Brand equity and advertising: advertising's role in building strong brands, Lawrence Erlbaum, Associates, Inc.,* Hildsale, New Jersey.

Bilhim, J. (2007). Gestão Estratégica de Recursos Humanos (3 ed.). Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bitencourt, V., & DaCosta, L. (2015). Inovações para a gestão de legados: governança olímpica e repositório de conhecimentos. In A. Deslandes, L. DaCosta & A. Miragaya (Eds.), Futuro dos Megaeventos Esportivos. Rio de Janeiro: Engenho, Cultura e Arte.

Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2012). *Events management.* Routledge.

Boyer, L., Musso, D., Barreau, G., Collas, L. B., & Addadl, A. (2007). *Organising a Major Sport Event. In* J. Camy & L. Robinson (Eds.), *Managing Olympic Sport Organisations*. Champaign: Human Kinetics.

Borges, L., Afonso, C. (2013). Social Target: Da Estratégia à Implementação. Como Tirar Partido das redes Sociais e Potenciar o seu Negócio. Portugal: Top Books.

Brighenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N., & Favre, V. (2005). *Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space. In* J.-L. Chappelet (Ed.), *From Inicial Idea To Success: A Guide To Bidding For Sports Events For Politicians And Administrators.* Switzerland: Sentedalps Consortium.

Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organizations.* Champaign: Human Kinetics.

Charte du Football Professionnel.pdf. (sem data). Obtido de https://www.lfp.fr/reglements/chartes/2018_2019/chartePro.pdf

Chiavenato, I. (1999). Teoria Geral da Administração – Volume I (6 ed). Rio de Janeiro: Campus.

Cobra, M., & Brezzo, R. (2010). O novo marketing. Rio de Janeiro: Elsevier.

Constantino, J. M. (2006). Desporto: geometria a equívocos. Lisboa: Livros Horizonte.

Dionísio, P. (2009). Casos de Sucesso em Marketing Desportivo. Publicações Dom Quixote.

Federação Portuguesa de Futebol. (2015). Certificação FPF – Regulamento de Certificação como Entidades Formadoras.

Federação Portuguesa de Futebol. (2018). Certificação FPF – Enquadramento e Etapas.

Federação Portuguesa de Futebol. (2018). Certificação FPF – Certificação de Entidades Formadoras – Modelo Global e Integrado.

Federação Portuguesa de Futebol. (2019). Certificação FPF – Anexos de Suporte ao Preenchimento da Candidatura.

Federação Portuguesa de Futebol. (2019). Certificação FPF – Regulamento de Certificação como Entidades Formadoras.

Federação Portuguesa de Futebol. (sem data). Certificação FPF – Linhas Orientadoras da Integridade.

Fonseca, R. M. A. da S. (2013). Gestão e organização de eventos desportivos: Estudo de caso – Jogos Desportivos de Viseu.

Fullerton, S., G. R. Merz, (2008), *The four domains of sports marketing: A conceptual framework, Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17.

Grupo Desportivo da Gafanha – Registos Históricos. (2014)

Kornberger, M. (2010). *Brand society. How brands transform management and lifestyle. Cambridge: Cambridge University Press*.

Kotler, P. (2000). Administração de Marketing, a Edição do Novo Milénio. São Paulo: Prentice Hall.

Limeira, T. M. (2007). E-marketing: O marketing na internet. São Paulo: Saraiva.

Lopes, J. (2017). Gestão do Desporto. Manuel de Curso de Treinadores de Desporto. Grau III. Lisboa: Instituto Portugués do Desporto e Juventude, LP.

Maçãs, V. (2006). O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal – Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

MacRury, I. (2008). Regeneração Social e Cultural. In D. C. Lamartine DaCosta, Elaine Rizzuti, Bernardo Villano, Ana Miragaya (Ed.), Legados de Megaeventos Esportivos (pp. 153-160). Brasília: Ministério dos Esportes.

Madeira, B., Caetano, J., Rasquilha, L., & Santos, R. (2007). Gestão de Marketing de Eventos Desportivos. Lisboa: Plátano Editora

Magalhães, R. (2006). Engenharia organizacional: das partes ao todo e do todo às partes na dialética entre pessoas e sistemas.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2019). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Minzberg, H. (1999). Estrutura e Dinâmica das Organizações (A. S. Booker trad.) (2 ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Nicolini, H. (2006). O Evento como Objetivo de Marketing. São Paulo: Phorte Editora.

Pires, G. (2007). Agôn – Gestão do Desporto, O jogo de Zeus. Porto Editora, Porto.

Pires, G., Sarmento, J. (2001) – Conceito de Gestão do Desporto – Novos Desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, vol 1, nº 1.

Poit, D. R. (2006). Organização de Eventos Esportivos (4ª ed.). São Paulo: Phorte.

Recuero, R. (2009). Redes sociais na Internet. Porto Alegre: Meridional.

Rocha, C., Bastos, F. (2011). Gestão do esporte: Definindo a área. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, Vol. 25.

Sá, D., Sá, C. (2002). Marketing para Desporto – Um Jogo Empresarial. Porto: IPAM.

Sá, D., Sá, C. (2009). Sports Marketing – As Novas Regras do Jogo / Um Jogo Empresarial. Porto: IPAM.

Sachetti, J. (2009). Gestão de eventos: crise ou oportunidade? Comunicação apresentada no X Congresso APOGESD, Covilhã.

Sarmento, J. P., Pinto, A. (2014). Gestão de Eventos Desportivos. In M. Arraya & M. Silva (Eds.), Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.

Sarmento, J. P., Pinto, A. Silva, S.A.F. & Pedroso, C.A.M.Q (2011). O Evento Desportivo; Etapas, Fases e Operações. IN Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 2011, vol 1, nº 2, ISSN 2237-3373.

Sousa, A. (2013). A Marca como Ferramenta Estratégica na Gestão Desportiva. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva.

Tavares, A. (2007). Gestão da Qualidade e da Excelência nos Eventos Desportivos: O modelo MEDE como ferramenta de gestão dos eventos desportivos. Porto: A. Tavares. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto.

Torres, C. (2009). A B**íblia do** Marketing Digital. São Paulo: Novatec.

Verardi, F. A. S., & Burgos, L. T. (2013). Gestão e estrutura das categorias de base: Uma visão no interior do Rio Grande do Sul. *Cinergis*, *14*(2).

Sites:

As 10 redes sociais mais usadas em Portugal em 2019. (2019). 4gnews. Disponível na Internet: https://4gnews.pt/redes-sociais-mais-usadas/ [12 de março de 2020].

Redes Sociais mais usadas em Portugal. (2019). Van Marketing. Disponível na Internet: https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/ [3 de junho de 2020].

O que é Gestão? (sem data). Dicionário Financeiro. Disponível na Internet: https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/ [17 de abril de 2020].

FPF recenseou mais de 1000 Escolas de Futebol e Futsal. (2018). Disponível na Internet: : https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-notícias/Notícia/news/17246 [14 de janeiro de 2020].

Premier League Elite Player Performance Plan – EPPP. (2012). Disponível na Internet: https://www.premierleague.com/youth/EPPP [18 de janeiro de 2020].

Professional Football Scouts Association. (sem data). Elite Player Performance Plan. Disponível na Internet: https://thepfsa.co.uk/eppp/ [18 de janeiro de 2020].

Federação Portuguesa de Futebol – Indicadores Desportivos. (sem data). Disponível na Internet: http://indicadores.fpf.pt/ [21 de junho de 2020].

Certificação in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. Porto: Porto Editora, 2003-2020. Disponível na Internet: https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/certificação [29 de junho de 2020].

FPF Ultrapassa 200 mil Praticantes Federados. (2019). Disponível na Internet: https://www.fpf.pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/23942 [30 de junho de 2020].

Lei nº 54/2017 – Diário da República. (2017). Disponível na Internet: https://data.dre.pt/eli/lei/54/2017/07/14/p/dre/pt/html [3 de fevereiro de 2020].

Anexos

Anexo 1 – Formação de nutrição.





Anexo 2 – Mala 1º Socorros.





Rua do Complexo Desportivo | 3830 – 357 Gafanha da Nazaré | tel.: 234 365 789 | email: geral@gdg.pt | web: www.gdg.pt | f: G.D.Gafanha | NIPC: 501 941 720

Anexo 3 – Malas Médicas.

Grupo Desportivo da Gafanha
Instituição de Utilidade Pública

JUNTOS VENCEREMOS





Rua do Complexo Desportivo | 3830 – 357 Gafanha da Nazaré | tel.: 234 365 789 | email: geral@gdg.pt | web: www.gdg.pt | f: G.D.Gafanha | NIPC: 501 941 720

Grupo Desportivo da Gafanha

JUNTOS VENCEREMOS

ESCALÃO	Jogos	
	Sábado 30/11	Domingo 1/12
JUNIORES	GDG x UC Eirense - 15h	
JUVENIS		GDG x Severfintas - 9h
INICIADOS A		ADF Anta x GDG - 11h
INICIADOS B	RD Agueda x GDG - 10:15h	SC Beira-Mar x GDG - 11h
INFANTIS A	SC Beira-Mar x GDG - 9h	
INFANTIS B	CB Aveiro x GDG - 9h	
BENJAMINS A	GDG x SC Beira-Mar - 11:30h	
BENJAMINS B	FC Bom Sucesso x GDG - 10:15h	
TRAQUINAS A	NSC x GDG - 12:30h	
TRAQUINAS B	GDG x SC Beira-Mar - 17h	
Jogos Casa	João Pinto / Filipe Leitão	Filipe Leitão

Rua do Complexo Desportivo | 3830 - 357 Gafanha da Nazaré | Tel.: 234365789 | Email.: geral@gdg.pt | www.gdg.pt

Grupo Desportivo da Gafanha

JUNTOS VENCEREMOS

ESCALÃO	Jogos	
	Sábado 30/11	Domingo 1/12
JUNIORES	GDG x UC Eirense - 15h	
JUVENIS		GDG x Severfintas - 9h
INICIADOS A		ADF Anta x GDG - 11h - **Autocarro CMI**
INICIADOS B	RD Agueda x GDG - 10:15h	SC Beira-Mar x GDG - 11h
INFANTIS A	SC Beira-Mar x GDG - 9h	
INFANTIS B	CB Aveiro x GDG - 9h	
BENJAMINS A	GDG x SC Beira-Mar - 11:30h	
BENJAMINS B	FC Bom Sucesso x GDG - 10:15h	
TRAQUINAS A	NSC x GDG - 12:30h	
TRAQUINAS B	GDG x SC Beira-Mar - 17h	
Motorista	S/ necessidade de transporte	Francisco Araújo

Rua do Complexo Desportivo | 3830 - 357 Gafanha da Nazaré | Tel.: 234365789 | Email.: geral@gdg.pt | www.gdg.pt

Grupo Desportivo da Gafanha

JUNTOS VENCEREMOS

ESCALÃO	2ª feira			3ª feira			4ª feira			5ª feira			6ª feira		
	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.	Hora	Local	Baln.
JUNIORES	19:30 / 21:00	R1	Nº4	19:30 / 21:00	R1	Nº4	19:30 / 21:00	R1	Nº4	19:30 / 21:00	R1	Nº4			
JUVENIS				19:30 / 21:00	S1	Nº2	19:30 / 21:00	S1	Nº3	19:30 / 21:00	S1	Nº3	19:30 / 21:00	S1	Nº2
INICIADOS A				19:30 / 21:15	S2	Nº3	19:30 / 21:15	S2	Nº3				19:30 / 21:15	S2	Nº3
INICIADOS B				19:30 / 21:15	1/2 R2	Nº3	19:30 / 21:15	R2	Nº3				19:30 / 21:15	R2	Nº3
INFANTIS A				19:30 / 21:00	1/2 R2	Nº1				18:00 / 19:30	S2	Nº3			
INFANTIS B	18:00 / 19:30	S1	Nº2				18:00 / 19:30	S1	Nº2						
BENJAMINS A	18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2				18:00 / 19:30	S2	Nº2						
BENJAMINS B	18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2							18:00 / 19:30	S1	Nº2			
TRAQUINAS A				18:00 / 19:30	1/2 S1	Nº2							18:00 / 19:30	1/2 S1	Nº2
TRAQUINAS B				18:00 / 19:30	1/2 S1	Nº2							18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2
ESC. FORMAÇÃO				18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2							18:00 / 19:30	1/2 S2	Nº2
TREINO GR	18:00 / 19:30	1/2 S1		18:00 / 19:30	1/2 S2		18:00 / 19:30	S2		18:00 / 19:30	S1				
Fisioterapeuta / Técnico SBV	Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / Filipe Leitão			Manuel Calisto / João Pinto		

Rua do Complexo Desportivo | 3830 - 357 Gafanha da Nazaré | Tel.: 234365789 | Email.: geral@gdg.pt | www.gdg.pt

GD GAFANHA PLANEAMENTO FORMAÇÕES				
DATA				
18/11/2019	29/02/2020	14/03/2020	18/04/2020	16/05/2020
TEMA				
Procedimentos de Recrutamento e Angariação	Integridade e Ética - Apostas Desportivas e Matchfixing	Nutrição no Futebol - Da Formação à Alta Competição	Psicologia no Futebol - Importância do Coeficiente Emocional no Jogo	Leis de Jogo - Alterações e Aplicações
PRELECTOR				
Coordenador Futebol	Prelector AFA	Sérgio Antão	Carmen Silva	Prelector AFA
LOCAL				
Sala dos Presidentes - GDG	Fábrica das Ideias da Gafanha da Nazaré	Fábrica das Ideias da Gafanha da Nazaré	Fábrica das Ideias da Gafanha da Nazaré	Fábrica das Ideias da Gafanha da Nazaré
DESTINATÁRIOS				
Treinadores / Diretores / Observadores	Atletas / Treinadores / Encarregados de Educação	Atletas / Treinadores / Encarregados de Educação	Atletas / Treinadores / Encarregados de Educação	Atletas / Treinadores / Encarregados de Educação
PREÇOS				

Anexo 8 – Plano Nutricional.

Grupo Desportivo da Gafanha
Instituição de Utilidade Pública

JUNTOS VENCEREMOS

Plano Nutricional

	2ª-6ª Feira	*Sábado*	*Domingo*
Pequeno-almoço	• 1 pão grande com 2 f. queijo/fiambre ou 1 ovo; • 1 iogurte **ou** 240ml leite. *Ingestão de água: ±0,5L*	• 1 pão grande com mel/compota; • 1 p. fruta. *Ingestão de água: ±0,5L*	• 1 pão grande com 2 f. queijo/fiambre ou 1 ovo; • 1 iogurte **ou** 240ml leite. *Ingestão de água: ±0,5L*
Meio da Manhã	• 1 p. fruta; • 1 pão com mel/compota **ou** 1 barra energética.	• 1 p. fruta; • 1 pão com mel/compota **ou** 1 barra energética. *Após o treino: ingestão de bebida isotónica;*	
Almoço	• Sopa: de legumes; • 150g de carne/peixe **ou** 3 ovos; • 2 batatas médias **ou** 6 c. sopa de arroz/massa **ou** 12 c. sopa de leguminosas; • 1 p. fruta.	• Sopa: de legumes; • 150g de carne/peixe **ou** 3 ovos; • 2 batatas médias **ou** 6 c. sopa de arroz/massa **ou** 12 c. sopa de leguminosas; • 1 p. fruta.	• 150g de carne/peixe **ou** 3 ovos; • 2 batatas médias **ou** 6 c. sopa de arroz/massa **ou** 12 c. sopa de leguminosas; • 1 p. fruta. *Após o jogo: ingestão de bebida isotónica*
Meio da Tarde	• 1 pão grande com mel/compota; • 1 p. fruta. *Após o treino: ingestão de bebida isotónica;*	• 1 pão grande com 2 f. queijo/fiambre ou 1 ovo; • 1 iogurte **ou** 240ml leite.	• 1 pão grande com mel/compota; • 1 p. fruta.
Jantar	• Idêntico ao almoço	• Idêntico ao almoço	• Idêntico ao almoço
Ceia	• 1 iogurte	• 1 iogurte	• 1 iogurte

Rua do Complexo Desportivo | 3830 – 357 Gafanha da Nazaré | tel.: 234 365 789 | email: geral@gdg.pt | web: www.gdg.pt | f: G.D.Gafanha | NIPC: 501 941 720

Notas	• Variar a alimentação o mais possível; • Evitar bolos, pastéis, salgados, folhados e bebidas alcoólicas; • Confeção: Preferir grelhados e cozidos, evitar fritos; • Confeção/Tempero: Preferir o azeite à manteiga/óleos alimentares; • Hidratar ao longo do dia – Ingerir água várias vezes ao dia, especialmente antes, durante e após o treino/jogo; • Não passar mais de 5h sem comer.
Ingestão de água até 1h antes do treino	**Perda de peso após o treino:** / **Quantidade de líquidos a ingerir:** 0,4 - 0,6kg — 0,6 - 0,9L 0,7 - 0,9kg — 1 - 1,35L 1 - 1,2kg — 1,5 - 1,8L 1,3 - 1,5kg — 1,9 - 2,25L 1,6 - 1,8kg — 2,4 - 2,7L 1,9 - 2,1kg — 2,8 - 3,15L

Rua do Complexo Desportivo | 3830 – 357 Gafanha da Nazaré | tel.: 234 365 789 | email: geral@gdg.pt | web: www.gdg.pt | f: G.D.Gafanha | NIPC: 501 941 720

Anexo 9 – Plano de emergência médica.

Grupo Desportivo da Gafanha

Instituição de Utilidade Pública

JUNTOS VENCEREMOS

Suporte Básico de Vida & Desfibrilhação Automática Externa

1



VERIFICAR A RESPOSTA

— Abanar suavemente
— Perguntar em voz alta: SENTE-SE BEM?

2



SE NÃO RESPONDER

Abrir a via aérea e avaliar a respiração

RESPIRA NORMALMENTE

— colocar em posição lateral de segurança
— chamar **112**

Continuar a avaliar se a respiração é normal

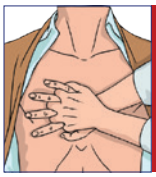
NÃO RESPIRA

Se não respira normalmente ou se não respira
— chamar **112**
— procurar e trazer **DAE**

Continuar o procedimento

INICIAR DE IMEDIATO SBV

Colocar as mãos no centro do tórax e fazer **30** compressões
— deprimir com firmeza pelo menos 5cm com uma frequência de 100/min
— selar os lábios em volta da boca
— insuflar progressivamente até o tórax expandir
— fazer a insuflação seguinte quando o tórax retrair
— manter SBV **(SBV – 30:2)**



3

LIGAR O DAE E APLICAR AS PÁS

— seguir de imediato os comandos de voz
— colocar um dos elétrodos no tórax sob o braço esquerdo
— colocar o outro elétrodo por baixo da clavícula direita, ao lado do esterno
— se há mais de um reanimador: não interromper SBV



4

AFASTAR E APLICAR CHOQUE

Ninguém toca na vítima
— durante a análise
— durante a aplicação do choque

ATENÇÃO

Se a vítima começar a acordar: mexer, abrir os olhos e respirar normalmente, parar SBV.

Se estiver inconsciente, colocá-la em posição lateral de segurança.



5

112	234 422 333	234 422 122	234 378 300	234 302 510
EMERGÊNCIA	BOMBEIROS NOVOS	BOMBEIROS VELHOS	HOSPITAL	POLÍCIA

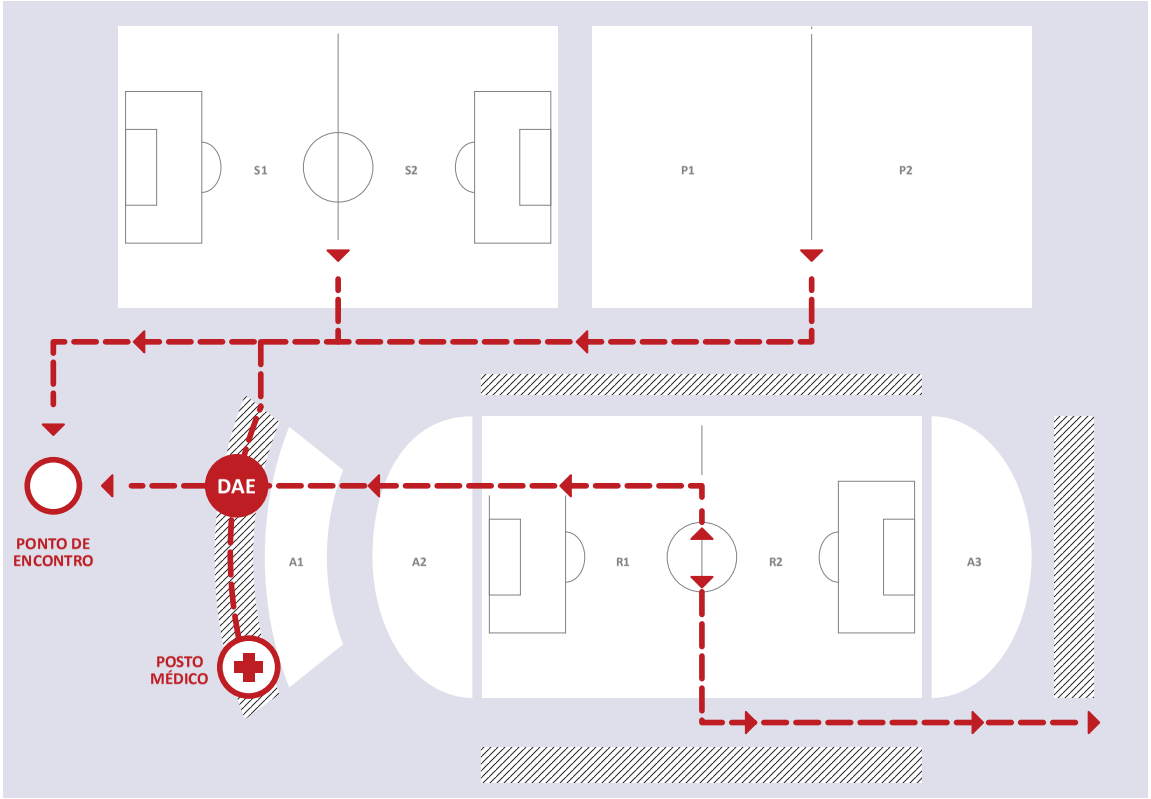
Rua do Complexo Desportivo
3830-357 Gafanha da Nazaré
234 365 789 geral@gdg.pt

www.gdg.pt @GDGafanha

JUNTOS VENCEREMOS

GRUPO DESPORTIVO DA GAFANHA
Instituição de Utilidade Pública

Plano de Evacuação

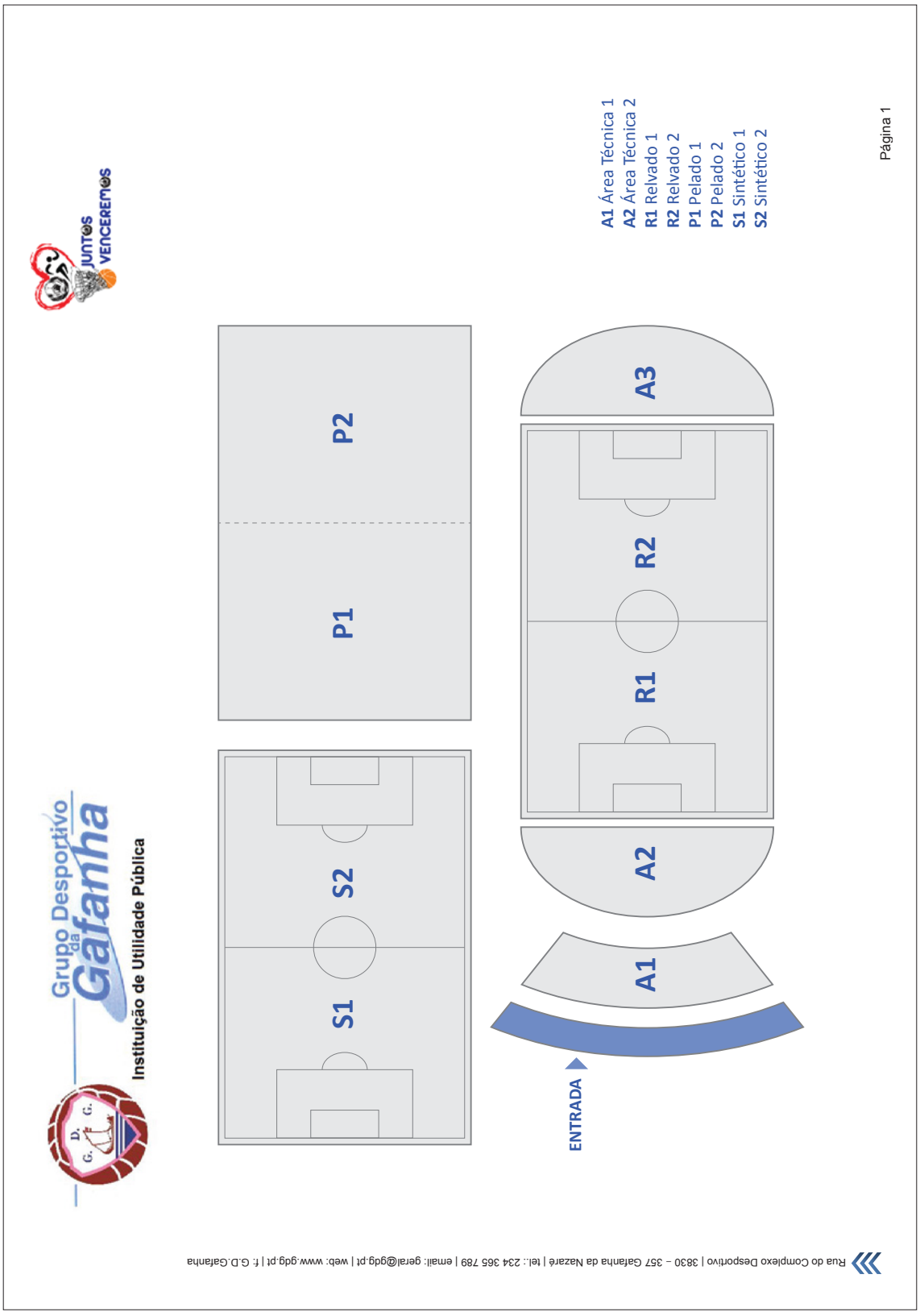


LEGENDA

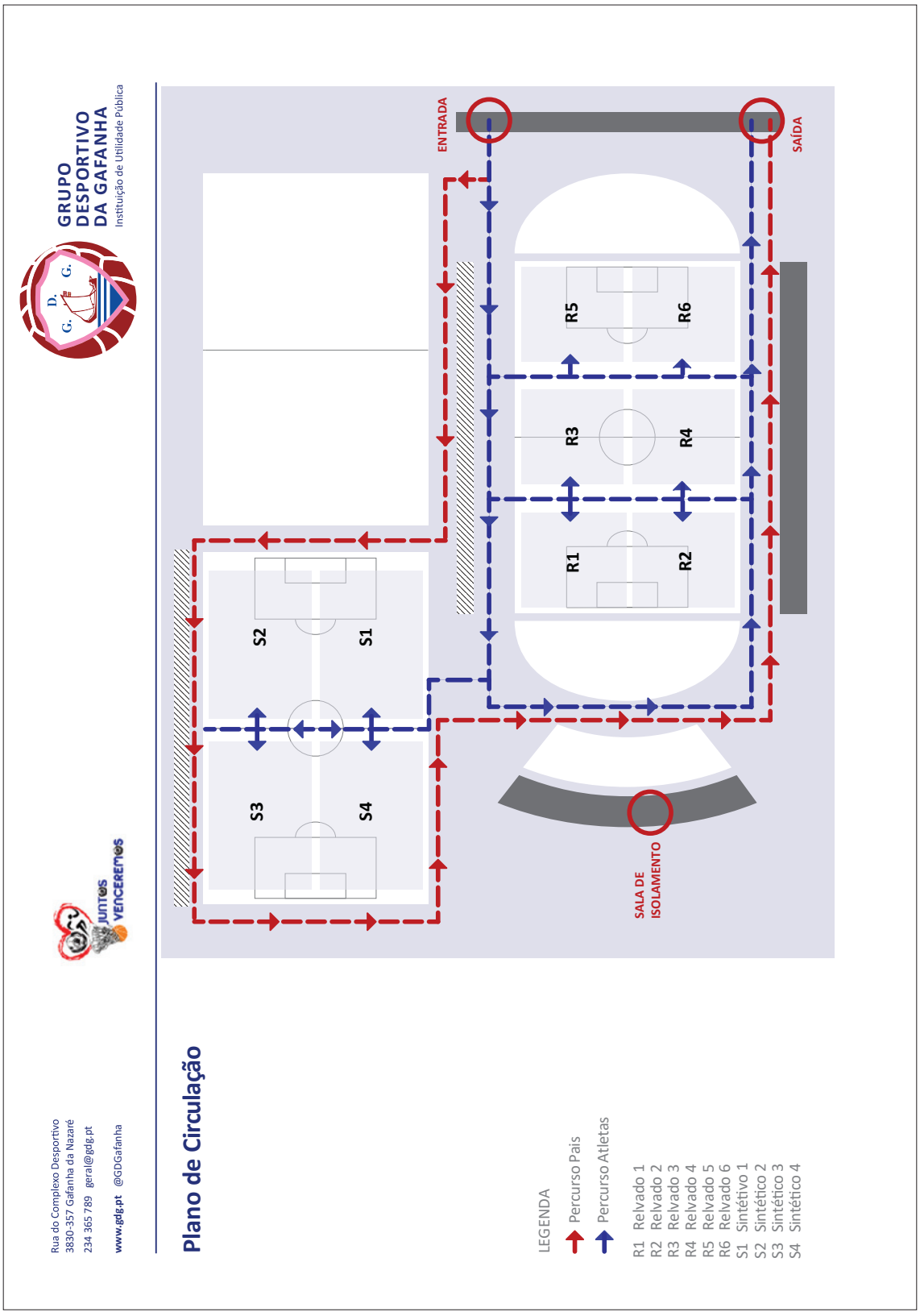
DAE Desfibrilhador automático externo

A1 Área Técnica 1
A2 Área Técnica 2
A3 Área Técnica 3
R1 Relvado 1
R2 Relvado 2
P1 Pelado 1
P2 Pelado 2
S1 Sintético 1
S2 Sintético 2

Anexo 11 – Mapa das Instalações.



Anexo 12 – Plano de circulação Vitamina G.



Anexo 13 – Vitamina G sinalética entrada.





Anexo 14 – Vitamina G sinalética campos e saída.















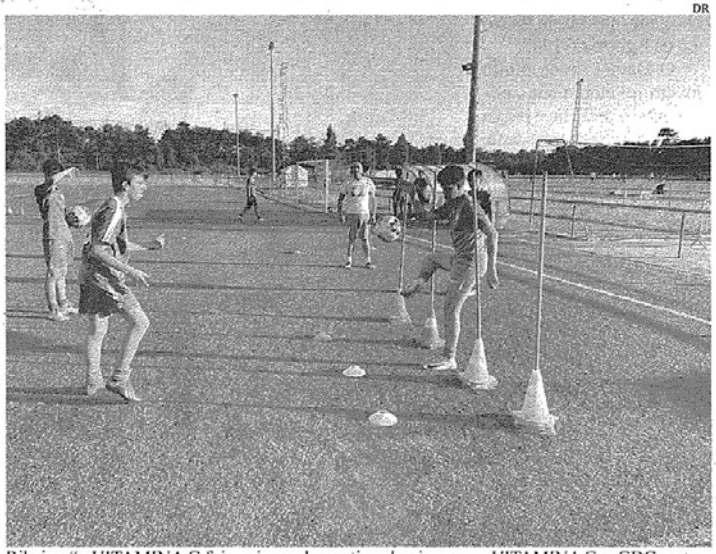


DESPORTO

FUTEBOL

Grupo Desportivo da Gafanha organizou Vitamina G e prepara o Vitamina G Camp

Pedro Martins



DR

Iniciou-se no dia 15 de junho o VITAMINA G, com mais de uma centena de atletas inscritos.

As inscrições não foram exclusivas de atletas do GDG e contou com vários inscritos de clubes vizinhos.

"De volta ao nosso complexo, depois de reunidas todas as condições exigidas para a segurança de todos, a alegria dos atletas foi contagiante, assim como a vontade de trabalhar e dar o máximo" declarou António Ribeiro, um dos elementos da organização. "As opiniões recebidas foram extremamente positivas, todos tiveram de se adaptar às regras impostas, mas foi um mês de grande aprendizagem para todos, desde atletas, pais, treinadores e staff"

A VITAMINA G VEIO PARA FICAR!

De acordo com António Ribeiro, "o VITAMINA G foi uma atividade com foco em sessões de treino em pequenos grupos, promovendo, assim, um retorno à atividade física e desportiva dos jovens atletas, cumprindo com todas as normas de segurança, Distanciamento Social, Higiene e Conduta Respiratória. Com o VITAMINA G, o GDG pretendeu que os atletas conseguissem com a elevada intensidade do treino e com trabalho específico desenvolver a técnica individual, aptidão, habilidade, capacidade, competências, estado físico e até psicológico e, ainda "educar o movimento" (trabalho coordenativo). Foi uma experiência pioneira no Clube e que certamente será para repetir de agora em diante".

VEM AÍ O VITAMINA G CAMP

Com o sucesso da VITAMINA G, foi criado o VITAMINA G CAMP que "tem por objetivo colmatar a necessidade dos pais em manter os seus educandos ocupados durante o período das férias escolares. Pretendemos proporcionar uma solução para que os jovens vivam dias em grupo, desenvolvendo competências de inclusão e de aprendizagem ao mesmo tempo que se divertem, criando laços saudáveis consigo próprios, com o grupo e com a natureza, através da realização de várias atividades e jogos, tais como: jogos de exploração, tomada de decisões em grupo, círculos de histórias, construções ecológicas, expressões artísticas, desporto e saúde, jogos e dinâmicas de aventura e exploração da natureza", referiu.

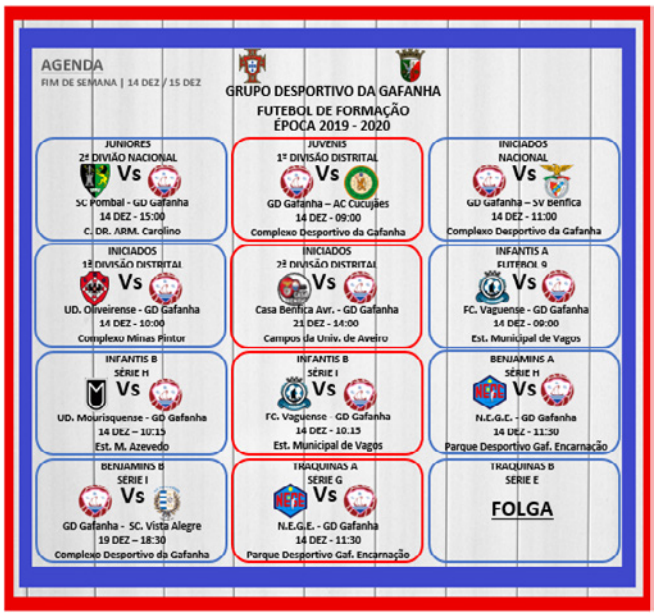
INSCRIÇÕES ABERTAS

As inscrições estão abertas quer para todas as semanas quer apenas para uma semana específica: 1ª Semana (de 13 a 17 julho), 2ª Semana (de 20 a 24 julho), 3ª Semana (de 27 a 31 julho), 4ª Semana (de 03 a 07 agosto), 5ª Semana (de 10 a 14 agosto), 6ª Semana (de 17 a 21 agosto) e 7ª Semana (de 24 a 28 agosto)

Os pais e atletas interessados poderão recolher mais informações no sitio do Clube em www.gdg.pt ou através do número 928 064 351.

Anexo 15 – Reportagem sobre o Vitamina G jornal "O Ilhavense".

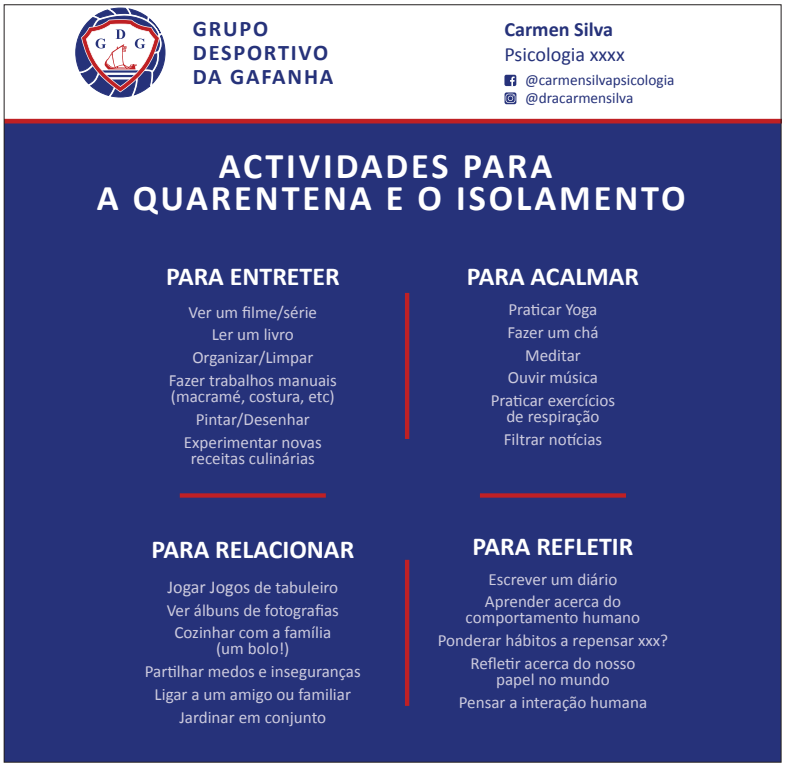
Anexo 16 – Exemplo do calendário de jogos antes e depois.





Anexo 17 – Exemplo de várias publicações do Facebook.





Anexo 18 – Publicação de anúncio do Gafanha Cup.



Anexo 19 – Programa Gafanha Cup.



Anexo 20 – Comunicado de cancelamento do Gafanha Cup.

Grupo Desportivo da Gafanha
Instituição de Utilidade Pública

Juntos Venceremos

COMUNICADO

VI EDIÇÃO DO TORNEIO INTERNACIONAL

GAFANHA CUP

Dias 26, 27 e 28 Junho de 2020

Exmos. (as) Senhores (as),

A organização do **Torneio Internacional Gafanha CUP**, vem pelo presente comunicar publicamente, perante o cenário de perigo de contágio pelo COVID-19 e assumindo o risco que pode constituir a realização deste evento, o **CANCELAMENTO** do mesmo.

A decisão agora tomada visa proteger e salvaguardar todos os jovens e as crianças que amam e respiram o desporto, bem como, a todos os seus familiares. Desta forma, assegurar-se-á o valor primordial: a saúde, o desenvolvimento, a segurança e a estabilidade possível, de todos os envolvidos neste Torneio.

Aproveitamos para agradecer a contribuição, envolvimento e entrega de todas as Entidades Municipais, Instituições, Patrocinadores/Parceiros, Clubes, Equipas e a todos quantos trabalharam para que o **VI Edição do Torneio Internacional GAFANHA CUP** fosse uma realidade, sendo certo que em 2021 estaremos em melhores condições para trazer à nossa região o melhor Torneio Internacional.

Agradecemos a compreensão de todos.

Protegendo-nos a nós, contribuímos para a proteção de todos.

Sem outro assunto nos subscrevemos, com cordiais saudações desportivas.

GAFANHA 2020 FUTEBOL | FUTSAL CUP

Rua do Complexo Desportivo | 3830 – 357 Gafanha da Nazaré | tel.: 234 365 789 | email: geral@gdg.pt | web: www.gdg.pt | f: G.D.Gafanha | NIPC: 501 941 720

Anexo 21 – Resultado final do Processo de Certificação.



SIMULAÇÃO

Enquadramento Inicial:
ENTIDADE COM 4 ESTRELAS.

Questões de cumprimento obrigatório:
69 / 87

Pontuação Global Provisória:
66,25

Racio Treinadores Equipa:
2.3

Tem DRE:
SIM

Tem Não Nacionais:
SIM

Tem Equipa sénior:
SIM

Enquadramento Proposto:
EM PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

Anexo 22 – Manual de indicações gráficas.

GDG
Rebranding intermédio

Logo original



Logo intermédio cores



Logo intermédio monocromático





Anexo 23 – Manual de indicações gráficas.

GDG
Rebranding intermédio — referências de cor

Paleta principal



vermelho
cmyk 13 99 98 12
rgb 195 2 4



azul
cmyk 100 94 14 13
rgb 0 13 191

Paleta complementar

cmyk 3 20 20 2



cmyk 35 98 77 12



cmyk 40 37 6 5



cmyk 78 95 35 13



cmyk 60 56 8 8



cmyk 50 47 7 57

Anexo 24 – Questionário rebranding.

GDG
questionário para branding
26/06/2020

1 — A HISTÓRIA

Peço que compilem a história do Clube, antes de começar a responder a este questionário.

Não só a história escrita (que encontro no site), a história fotográfica (que se vê nas paredes do Clube), como testemunhos verbais (provavelmente de jogadores antigos), como histórias gloriosas (como a do jogador que atravessou o canal da Barra em dia de tempestade sozinho só para poder ir jogar), como troféus, campeonatos, figuras que trouxeram visibilidade ao clube, evolução das instalações, etc. Façam também uma recolha de todos os logotipos desde o início, assim como de equipamentos e toda a comunicação que tem sido feita (desde cartazes, até redes sociais).

Desta história, que valores, sentimentos, ideias identificam como raiz desta instituição?

2 — O QUÊ

"Grupo Desportivo da Gafanha"

O que é o clube?

Que serviços / modalidades inclui e como estão organizadas?
Conseguem desenhar um oganigrama da empresa?
Coincide com o organigrama da marca?

Conseguem descrever o clube em 50 palavras?
Por favor façam o mesmo esforço em 300 palavras.

De que maneira é que o Clube se posiciona agora e como é que pretendem que se posicione depois de um rebranding?
Que valores associam à marca corrente que querem fazer perdurar?
Que valores estão associados a esta marca, e pretendem largar?

Assumindo que a maioria dos técnicos, dirigentes, etc, trabalha no Clube de graça ou por um valor simbólico, porque é que este projecto é importante para cada um? O que é que cada um dá e recebe do Clube que compensa a parca compensação financeira?

O serviço que oferecem é caro ou barato?

3 — COMO

Como é que o Clube alicia novos jogadores agora?
Como é que pretende fazê-lo no futuro?

O que é que o Clube põe no seu trabalho que o diferencia dos outros clubes "concorrentes"?

Como querem que o público, os potenciais jogadores, os ex jogadores, os investidores, vejam o Clube no futuro?

O que querem que o Clube comunique após o rebranding, que não comunica agora?

Quais são os meios de comunicação que o Clube tem? (email, redes sociais, etc - por favor listar todas as páginas, grupos, contas, etc)

joanafgala@gmail.com 938 809 372 behance.net/joanagala

Anexo 25 – Questionário rebranding.

GDG
questionário para branding
26/06/2020

4 — PARA QUEM

Identifico 4 tipos de público alvo (por favor corrigir ou rever se considerarem que não faz sentido):

- jogadores
- investidores
- sócios
- público em geral

De que forma é que a comunicação com estes 4 grupos está a falhar?
De que forma é que conseguem manter?

Como descreveriam o Clube para estes 4 tipos de público?

O que é que o Clube tem a oferecer a cada um dos 4?

Por favor descrevam cada um dos 4 segmentos em idade, classe social, hábitos, a sua relação com a tecnologia, género, pontos de contacto (presencial, instagram, etc), zona geográfica.

Que outros aspectos consideram relevantes na caracterização do público alvo?

O que procura, cada um dos 4 segmentos, no Clube? (exemplo: crianças aprendem a jogar futebol e nutrem o sonho de vir a jogar no benfica, investidores procuram algum tipo de visibilidade, etc)

Procurem recolher, junto de pessoas destes 3 segmentos, testemunhos de como vêem o Clube, o que sentem, etc.

Como é que a certificação do Clube altera a percepção do Clube para consigo e do Clube para com o público-alvo?

5 — CONCORRÊNCIA

Entendam concorrência, não só, comom outros clubes com serviço parecido (concorrência direta) mas também como tudo aquilo que o público alvo que identificámos acima estará a fazer ao invés de estar a treinar no Clube, a investir no Clube, a ver os jogos do Clube, etc (concorrência indireta).

Quem é a concorrência direta? E a indireta?
Onde está, como se comporta, como comunica com os seus públicos-alvo?

Se ordenassem a concorrência dos maus aos muito bons, onde é que o GDG se localizava?

Que Clubes têm como referência?

Qual é o elemento diferenciador entre o GDG e a concorrência e porque é que o público-alvo escolheria este Clube em detrimento dos outros?

6 — FUTURO

Após o rebranding, onde vêem o Clube daqui a 1 ano?
E daqui a 5?
E daqui a 10?

De que forma é que o caminho que estão a definir agora ajudará a chegar aos objectivos futuros?

joanafgala@gmail.com 938 809 372 behance.net/joanagala